

Nossa Missão

Levar ao leitor
informações e diferenciais competitivos,
questionamentos profissionais e pessoais,
tendências; novas formas de abordagem,
visando o desenvolvimento máximo
da nossa sociedade.

Estar sempre nos antecipando
em busca do capital maior:
a informação,
inserida no seu contexto global ou
nas peculiaridades da nossa cultura.

Garantir qualidade e seriedade,
na procura do equilíbrio de vida
e na valorização da criatividade.

BOA LEITURA!

Negócio Editora

MARCAS

BRANDEQUITY

Gerenciando o valor da marca

11/3/4/5/9

David A. Aaker

Tradução
André Andrade

NEGÓCIO
EDITORA

Prefácios e Agradecimentos

O PODER DAS MARCAS

Larry Light, proeminente profissional de pesquisa de propaganda, respondendo ao editor do *Jornal de Pesquisa em Propaganda*, sobre sua perspectiva para o marketing das próximas três décadas, ofereceu esta análise instrutiva:

A guerra de marketing será uma guerra de marcas, uma competição de domínio de marca. Os negócios e os investidores reconhecerão as marcas como os mais valiosos ativos da empresa. Este é um conceito crítico. É uma visão de como desenvolver, fortalecer, defender e gerenciar o negócio. Será mais importante dominar mercados do que possuir fábricas, e a única forma de dominar mercados é possuir marcas dominantes.

O poder dos nomes das marcas não se restringe aos mercados consumidores. Na verdade, o *brand equity* pode ser mais importante em mercados de bens industriais do que em mercados de consumo. O conhecimento da marca freqüentemente é o ponto-chave na consideração de um comprador industrial. Aliás, mesmo depois de análises, muitas decisões de compras no mercado industrial são lances de um jogo de cara ou coroa. O fator preponderante fica sendo, então, o que a marca significa para o comprador.

O INTERESSE EM *BRANDING*

O *brand equity* é hoje um dos tópicos mais atuais na administração contemporânea. O The Marketing Science Institute fez, recentemente, uma pesquisa junto aos seus associados – dentre os quais se incluem cerca de cinquenta das primeiras companhias de marketing do país –, com a finalidade de saber deles quais eram as questões prementes mais necessitadas de pesquisa. O grande vencedor foi o *brand equity*. Também o

interesse da pesquisa acadêmica nessa questão ampliou-se: uma recente competição de propostas de pesquisa, patrocinada pelo The Marketing Science Institute, recebeu 28 projetos.

Reflexo desse interesse crescente é a proliferação de conferências, de artigos e de matérias na imprensa sobre o processo de construção de marca. Outro indicador são as diferentes formas organizacionais testadas com a finalidade de melhor destacar e proteger o *brand equity*. Algumas empresas, como Colgate-Palmolive e Canada Dry, criaram uma gerência de *brand equity* para ser a guardiã do valor das marcas.

Diversas forças atuam por detrás desse interesse. Em primeiro lugar estão as empresas com predisposição para pagar prêmios substanciais por nomes de marcas, porque o desenvolvimento alternativo de novos nomes ou não é viável ou é muito oneroso. Esse fenômeno levanta diversas questões, como: Qual o valor do *brand equity*? Em que ele se baseia? Por que tanto deve ser investido?

Segundo, os profissionais de marketing percebem que uma ênfase crescente sobre o preço, freqüentemente envolvendo o uso excessivo de promoções e descontos, está resultando na deterioração das indústrias, transformando-as em áreas de negócios assemelhadas a *commodities*. Acreditam que mais recursos deveriam ser desviados para atividades de construção da marca, para desenvolver pontos de diferenciação. Reconhecem a necessidade de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis, baseadas em competições fora da área de preços. O problema é que os esforços de construção de marca, diferentemente de promoções de preço, têm pouco impacto visível sobre vendas a curto prazo. Então, como justificar tais atividades num mundo de extremas pressões e exigências de desempenho imediato?

Em terceiro lugar estão os gerentes que compreendem a necessidade de explorar completamente seus ativos com a finalidade de maximizar o desempenho do negócio. Um ativo-chave é usualmente a marca. Como ela pode ser explorada? Pode ser estendida a novos produtos, ou exposta a novos mercados? Há a oportunidade de se tirar mais dela mediante o seu fortalecimento ou com a alteração de seus componentes? Contrariamente, o que pode prejudicá-la, e como isto pode ser evitado?

O ENFOQUE DO LIVRO

Este livro tem diversos objetivos. Um deles é definir e ilustrar o *brand equity*, propiciando uma estrutura para ajudar os gerentes a verem mais claramente como o *brand equity* efetivamente proporciona valor. Outro, é documentar resultados de

pesquisas e exemplos ilustrativos que demonstrem que o valor emergiu (ou foi perdido) por decisões de marketing ou eventos ambientais que fortaleceram (ou deterioraram) a marca. Um terceiro objetivo é discutir como o *brand equity* deve ser gerenciado: Como deve ser criado, mantido, e protegido? Como deve ser explorado? Outro objetivo é levantar questões e sugerir alternativas que possam ser consideradas por gerentes que procurem pensar estrategicamente.

Escrevi este livro para os gerentes que tenham responsabilidade direta ou indireta por marcas e *brand equity*. Gerentes que representem empresas grandes ou pequenas, de áreas de consumo ou industrial, focalizadas em serviços ou produtos, estarão envolvidos com a necessidade de desenvolver e proteger a propriedade de suas principais marcas, abordando (se não fizerem essa abordagem, deveriam fazê-lo) questões como estas: Qual é o papel do nome da companhia na equação da marca? Devemos desenvolver o nome de uma submarca? Deveria o nome da marca ser estendido a outros produtos?

Espero que este livro seja também utilizado em escolas de administração nas quais professores e alunos estejam tentando melhorar a nossa capacidade de, no geral, gerenciar estrategicamente, e no particular, gerenciar o *brand equity*.

O primeiro capítulo discute a marca Ivory, trazendo sua base histórica, e também define o *brand equity*, com sugestões de uma série de enfoques para atribuir-lhe valor. As quatro dimensões do *brand equity* são o enfoque dos próximos seis capítulos, que, no geral, definem as dimensões, especificam como cada uma cria valor para o consumidor e a empresa, e discutem a sua mensuração e gerenciamento.

O Capítulo 2 considera a importância da lealdade à marca, e o seguinte refere-se à criação, à medição e ao papel do conhecimento da marca, como esta pode tornar-se familiar para o consumidor. O Capítulo 4 discute a qualidade percebida, como pode ser gerenciada, e a evidência de seu papel no desempenho do negócio. O capítulo posterior introduz o conceito das associações que a marca gera na mente do consumidor e do seu posicionamento. Já os métodos de medição das associações são cobertos no Capítulo 6. A seleção destas, sua criação e manutenção são assuntos do capítulo seguinte. É claro que o gerenciamento das associações, tema que aqui se estende em três capítulos, é não só importante como também complexo.

A marca é identificada pelo nome e, freqüentemente, por um símbolo, e também por um *slogan*. O Capítulo 8 discute esses indicadores e a sua seleção. As extensões da marca (positivas, negativas e catastróficas) é o tópico do Capítulo 9. Métodos para revitalização de uma marca desgastada – como dar uma injeção de vida tanto nela como no seu contexto – são apresentados no capítulo seguinte. Nele, discute-se também a jogada final: como permitir que uma marca tenha um declínio piedoso

e, se necessário, a morte. O Capítulo 11 proporciona uma discussão sobre *global branding* e oferece um modelo sumário de *brand equity*. O capítulo é concluído com um conjunto de observações sobre cada capítulo, as quais, num plano coletivo, resumem os pontos principais apresentados no livro.

A análise histórica de uma marca que tenha experimentado um evento dramático, ou que tenha se desempenhado especialmente bem ou mal na construção de um *brand equity*, dá início a cada capítulo. Há muito que aprender da história: cada uma dessas análises proporciona uma viva ilustração de como uma ampla variedade de ações pode afetar a marca. Em diversos casos faz-se a avaliação monetária de um conjunto de ações que afetam a marca, embora seja impossível saber ao certo o que causou o quê. Há também uma série de estudos de casos ao longo do texto não só para ilustrar os conceitos e métodos como para torná-los mais tangíveis e compreensíveis.

Em adição ao sabor histórico – o que aconteceu com marcas individuais – estudos mais sistemáticos são levantados e relatados. Os últimos vinte anos assistiram ao desenvolvimento de estudos sobre as formas de construção de marcas, tais como participação de mercado, conhecimento da marca, extensão de marca, qualidade percebida, e outros aspectos que proporcionam evidência significativa do papel que desempenham. Alguns desses estudos basearam-se numa ampla base de dados. Outros provêm de experimentos controlados. Mas todos ajudam a dar substância a uma área que por muito tempo dependeu apenas de opinião.

Cada capítulo termina com um conjunto de questões para consideração. O objetivo é proporcionar um meio de traduzir as idéias dos capítulos em diagnósticos e lista de ações decorrentes. Algumas dessas questões poderão sugerir a necessidade de se levantarem mais informações, mas outras certamente estimularão a visualização de novas maneiras de trabalhar a sua marca e o seu ambiente.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas ajudaram-me a escrever este livro. Permitam-me agradecer a estas: Bob Wallace, meu editor na The Free Press, pelo seu entusiasmo no projeto; e Kevin Keller, meu colega nas duas primeiras pesquisas de marca em que estive envolvido, pelas suas idéias estimulantes. Dentre aqueles que leram grandes partes do manuscrito e ofereceram comentários proveitosos: Stuart Agres, da Lowe & Partners; Alec Biel, da Ogilvy; Patrick Crane, da Kodak; Stephen King, do Grupo WPP; Vijay Mahajan, da Texas; Larry Percy, da Lintas; e Al Riley, da Campbell. Entre os colegas que leram capítulos e deram sugestões pertinentes: Jennifer Aaker,

da Lowe & Partners; Russel Berg, da HP; Pete Bucklin e Rashi Glazier, da Berkeley; Robert Jones, da Ruhr/Paragon; Kent Mitchel, da MSI; August Swanenberg, da Nielsen; Al Shocker, da Minnesota; Doug Stayman, da Cornell; e Bill Wells, da DDB Needham. Lisa Cuff, da The Free Press, e Serena Joe, da Berkeley, foram extremamente prestativas. E devo à MSI, que patrocinou três conferências sobre marca, proporcionando inspiração e apoio. E a uma série de assistentes de pesquisa e estudantes que ajudaram intensamente, dentre os quais incluo Susan Anderson, Ziv Carmon, Anastasia Jackson, Andy Keane, Said Saffari e Igor Siniavski.

Finalmente, gostaria de agradecer à minha família, que me apoiou em mais este projeto de publicação.

David A. Aaker
Berkeley

Prefácio à edição brasileira

Além do Logotipo

Finalmente, os leitores da língua portuguesa podem contar com o melhor e mais completo trabalho do prof. Aaker sobre as marcas e *brand equity*. Lançado em 1991 nos Estados Unidos, ele chega, curiosamente, no mesmo instante em que os executivos brasileiros começam a despertar para a importância das marcas como elemento maior de competitividade econômica. Se você imagina que a obra demorou a chegar, reflita então sobre a função do *brand manager*, que, criada em 1931 pela Procter & Gamble, mal caminhou os seus primeiros passos nas organizações brasileiras. Já que, em 1967, 84% das maiores indústrias norte-americanas possuíam gerentes de marcas, vale a pena refletirmos sobre as dificuldades que encontramos em impor as nossas marcas no mercado globalizado, creditando o sucesso daquelas que são bem-sucedidas apenas ao maior porte financeiro dos seus proprietários.

Os mercados evoluem em velocidade surpreendentemente frenética. *Brand managers*, por exemplo, já se encontram reconfigurados como *brand equity managers* em diversas empresas internacionais. Para nossa sorte, o domínio sobre o *brand equity* ainda representa um tema cheio de oportunidades para permitir o pleno conhecimento das nossas marcas e de suas reais possibilidades financeiras.

No decorrer do livro você irá se defrontar com inúmeros casos de marcas bem ou mal administradas, fato quase nunca associado ao porte econômico das empresas que as controlam. Na verdade, será fácil constatar que as marcas não são um centro de custos cujo nível de tolerância esteja vinculado ao menor ou maior charme dos executivos e seu jogo de cintura nas relações pessoais com os veículos de mídia, ou ainda vinculado ao porte de suas contas correntes. Ainda que hoje a Procter & Gamble possua um orçamento de marketing na casa dos 3 bilhões de dólares, nada garante que tudo que ela toque se transforme em ouro se não houver inteligência e monitoramento na gestão de suas principais marcas.

A marca deve estar, sempre, acima de qualquer coisa que não seja a eficácia de sua gestão voltada para as necessidades, expectativas e satisfação dos consumidores nos seus ciclos de aquisições. Ocorre que os relacionamentos, em qualquer nível, são muito difíceis de explicar, medir e controlar. A importância da medição do *brand equity* para nossas marcas surge, portanto, da necessidade de conhecermos os elementos que possam nos levar a entender, monitorar e dar impulso aos valores e ao valor das marcas.

Muitos empresários, aqui ou em qualquer outra nação emergente do mundo, ainda debitam aos consumidores uma exagerada dose de culpa pela performance inadequada de suas marcas. Sabe-se, porém, que pouca ou nenhuma responsabilidade pode ser atribuída aos consumidores quando estes não reconhecem aquilo que lhes foi imposto reconhecer. Bem controlada, a marca deve entender e acompanhar as necessidades dos seus consumidores, sem que nunca lhes seja cobrado qualquer coisa que não a disseminação positiva da imagem e lucros maiores sobre os concorrentes.

Sobre a utilidade do *brand equity* como uma necessidade adicional das empresas paira uma questão: no que resulta toda sua inteligência, trabalho e técnica de medição? Uma nota? Valor? Prêmio? Tudo depende das peculiaridades de cada marca e empresa. Para empresas com baixa ou nenhuma percepção de *branding*, é muito provável que apenas a correta organização de uma pesquisa que busque o conhecimento pleno das atitudes dos consumidores em relação à marca já justifique os esforços e gastos realizados.

Para empresas um pouco mais avançadas ou complexas, os benefícios podem ser praticamente ilimitados. Associado a medições e sistemas de análises do mercado de capitais, da avaliação bancária de crédito ou mesmo das demonstrações financeiras anuais, o *brand equity* pode garantir a entrega de um de seus principais benefícios: a capacidade da marca de gerar caixa e lucros no médio e longo prazo. Sendo possível, e até mesmo recomendável, conhecer o papel da marca como fonte geradora eficiente de caixa, chega-se, afinal à possibilidade maior de determinar-lhe um valor monetário para processos de fusão, aquisição, cisão, investimentos ou disputas judiciais.

Vinculado a sistemas de medição de performance gerencial como o EVA (*Economic Value Added*), por exemplo, trabalhos de *brand equity* podem até auxiliar na definição de bônus e prêmios para recompensar esforços bem-sucedidos ou identificar pontos de ruptura na qualidade da gestão perante o mercado de capitais.

Para uma parcela significativa dos profissionais do marketing ou da publicidade, pode até parecer que o *brand equity* necessita estar relacionado ao *market share* ainda que, tradicionalmente, as participações de mercado digam muito mais respeito à performance efetiva da corporação e não necessariamente do consumidor em relação àquilo que a corporação disponibiliza ao mercado. É preciso distinguir até que ponto um se sobressai em importância ao outro para, então, explorar a viabilidade do *brand equity* como a estratégia principal para gestão global das marcas. *Market share*, como se sabe, não significa necessariamente que uma marca esteja melhor posicionada que as suas concorrentes mais próximas, principalmente porque, muitas vezes, ele é comprado por promoções, descontos ou prêmios, não consolidado pela fidelização e retenção dos consumidores às marcas.

Por vezes atuando na co-gestão de marcas importantes, minha energia de trabalho com o *brand equity* é direcionada para conhecer e, principalmente, manipular adequadamente as marcas para satisfazer, reter e negociar ganhos com os consumidores que me conhecem. Enfim, calibrar o relacionamento marca/produto/consumidor com o propósito de fazer a minha marca ganhar mais dinheiro por unidade que aquelas que depreciam o sentido verdadeiro do que é marca.

Intangíveis que são, as marcas são também sustentadas por diversas fundações perceptuais, como a eficiência, supervisão e, principalmente, inteligência. Podem estar relacionadas a um produto, serviço ou mesmo pessoas. O que você vai fazer com as suas marcas ou o trabalho de medição do *brand equity* deve estar relacionado ao propósito estratégico do seu negócio, e não sobre as intenções táticas dos acionistas e controladores, o que quase sempre significa o ganho imediato de dinheiro, em detrimento da manutenção da percepção dos valores pelos consumidores. É comum, nesses casos, o pedido custoso de desculpas por promoções, sorteios e descontos que fazem apenas com que a marca seja efetivamente depreciada nos movimentos futuros de consumo, permitindo a escalada bem-sucedida de concorrentes mais voltados para os compromissos de longa duração.

Não há um roteiro padronizado para trabalhos de *brand equity*, e tampouco uma rotina preestabelecida para o seu gerenciamento. Com elevado nível de competência, este livro conseguirá apenas mostrar-lhe os elementos principais de um trabalho que necessita ser realizado. De maneira geral, o investimento para medição do *brand equity* deve focar os seguintes objetivos:

1. Medir a eficiência da relação marca/consumidor.
2. Entender o que faz com que o consumidor se relacione com a marca (hábitos e atitudes).
3. Entender o significado do preço na relação (seus riscos ou oportunidades).
4. Supervisionar e entender as tendências dos consumidores e sua evolução econômica.
5. Entender como a mensagem de marcas intrusas é recebida e eventualmente remunerada.
6. Medir a eficiência e qualidade dos investimentos em propaganda e comunicação.

Para os acionistas, o *brand equity* deve ser também interpretado como a componente essencial do valor monetário e comercial da marca para o negócio. Desde que você concorde que, em termos de orçamento, as marcas podem se transformar em verdadeiros "buracos negros", é fundamental entender se tudo aquilo que as consomem, em termos de dinheiro, se reflete em lucros tangíveis ao final de cada exercício. Os professores Tim Ambler e Chris Styles, da London Business School, definem:

"Brand equity é como a diferença existente em uma casa como um ativo e o valor financeiro daquele ativo. O valor da casa pode variar por diferentes avaliações, dependendo das circunstâncias e critérios utilizados na avaliação. As variações de valores na avaliação, contudo, não modificam o ativo em si mesmo e nem negam a sua existência."

Embora não trate com profundidade metodologias de avaliação, o livro será especialmente útil para aqueles que ainda restringem suas marcas à representação simbólica de uma razão social. Muito além do logotipo, existem informações acerca daquilo que os consumidores realmente valorizam nos movimentos de compra. Se as avaliações não modificam o estado real das coisas, e assim deve ser, elas orientam quanto aos princípios de sustentação daquilo que se estuda ou avalia. É um erro esperar que qualquer avaliação de marcas, ou de *brand equity*, consiga mesmo modificar aquilo que errado ou positivo se encontrou. O benefício maior reside na correção dos caminhos e total alienação dos vícios de gestão das marcas, efeitos que esta obra busca isolar nos estudos das marcas bem-sucedidas.

Minha rotina pragmática de mais de década no mercado financeiro não me deixa concluir que as marcas, e apenas elas, sejam as responsáveis por permitir que as empresas se equipem adequadamente para vender mais e pagar as contas no final do mês. Também me parece bastante claro que, quando o ambiente econômico registra sinais de procura superiores à oferta, todos vendem bastante, inclusive aqueles que não têm uma marca, mas tão somente um sinal gráfico – um rótulo – que os identifique.

Pragmatismos à parte, nem mesmo eu posso ignorar que enquanto proporcionalmente todos vendem mais no *boom* de consumo, aqueles que possuem marca vendem mais e melhor. Seja cobrando um pouco mais por terem seus diferenciais reconhecidos, seja pelo reconhecimento dos varejistas ou distribuidores em alocar-lhes espaços e tempos mais generosos, as empresas proprietárias de marcas reconhecidas superam o fator preço nas decisões de compra. Dessa constatação é que se evidencia a importância das empresas que têm marcas – ou pretendem ter – em reconhecer o exato instante em que se distanciam da percepção de *commodity* que os consumidores e canais de distribuição possam lhes atribuir. Além do logotipo, portanto, existem possibilidades imensas de consolidação dos valores de nossas marcas junto aos nossos consumidores, felizmente uns eternos insatisfeitos.

J. R. Martins, 38, é sócio-fundador da GLOBALBRANDS, a primeira consultoria especializada em marcas e finanças do Mercosul. É autor do livro *Grandes marcas grandes negócios* e, em parceria com o jornalista Nelson Blecher, também lançou *O império das marcas*.

Nota do Editor

É interessante destacar alguns pontos que nos levaram a selecionar um título de 1991 para ser publicado agora no Brasil, decorridos quase sete anos.

A Negócio Editora está mais do que ciente da velocidade das transformações do mundo atual e de todos os efeitos que um mercado muito mais globalizado que o de 91 exerce sobre as empresas e suas atividades. Só como referência, citemos a Internet, que em 91 era ainda algo restrito a algumas universidades de ponta. No entanto, essas rápidas transformações não tornam obsoletas as informações deste livro. A teoria do professor Aaker tem conteúdo tal que justifica o fato de estar se tornando um clássico na área e fonte explícita de aprendizado tanto para estudantes como para profissionais.

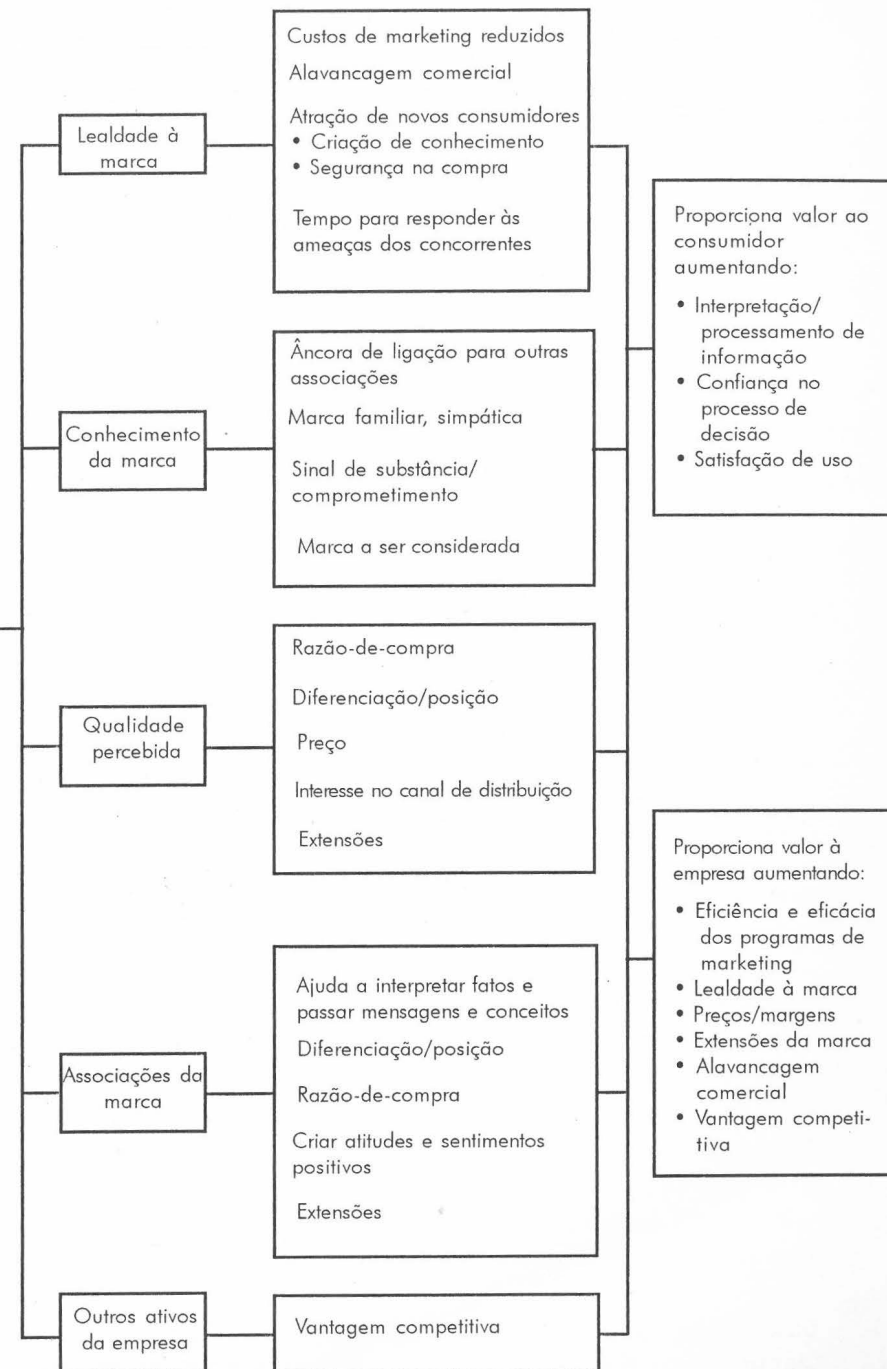
A teoria do professor Aaker continua atual, seus argumentos e pontos de vista merecem ser conhecidos e divulgados. Seus ensinamentos são de tal ordem universais e contemporâneos que superam alguns exemplos desatualizados em relação aos negócios deste final de século. Em 91, a Microsoft ainda não tinha o domínio que tem nos dias de hoje; a Volks ainda não tinha externado seus planos de relançar o Fusca (apesar de no Brasil ter desencadeado toda uma onda do carro popular com o apoio do ex-presidente Itamar Franco). E algumas outras marcas tiveram seus destinos alterados – a maioria – até mesmo por não estarem "atentas" aos ensinamentos de professor Aaker.

Empresas americanas que não têm uma forte atuação no Brasil são citadas por Aaker em seus exemplos, e ele o faz de forma direta, pressupondo como conhecidas algumas das histórias. Se algumas vezes isto provoca ligeira dificuldade (e curiosidade) na compreensão do caso, o próprio estilo de Aaker trata de "consertar" essa impressão: ele não só retoma partes das histórias constantemente como também busca sempre estabelecer comparações com outros casos, de modo a esgotar ao máximo as possibilidades de tratamento dos tópicos abordados.

Em alguns slogans publicitários, mais passíveis de dúvidas, preferimos manter o original e colocar também uma versão em português.

Temos a certeza de que, ao final da leitura, além de conhecer algumas curiosidades sobre marcas, casos de grandes acertos na administração do *brand equity* – e também de grandes erros que, olhados de fora, parecem impossíveis de serem cometidos –, o leitor estará questionando o modo como vem se relacionando com a marca que trabalha, ou mesmo com as marcas com as quais simpatiza, e não terá dúvidas de que as empresas de sucesso, antes de vender produtos, vendem marcas.

BRAND EQUITY





O que É *Brand Equity*?

O produto é algo que é feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo concorrente; a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; a marca bem-sucedida é eterna.

Stephen King
Grupo WPP, Londres

A HISTÓRIA DO IVORY

Num domingo de 1879, Harley Procter, um dos fundadores da empresa de velas e sabonetes Procter & Gamble (P&G), ouviu um sermão baseado no Salmo 45: "Todas as vestes cheiram a mirra, a aloé e a câssia, fora dos palácios de marfim".¹ A palavra "Ivory" (marfim em inglês) ficou gravada na sua memória e transformou-se no nome do sabonete branco da empresa.

Em dezembro de 1881, a P&G publicou o primeiro anúncio do Ivory num semanal religioso, com a referência de que o sabonete "flutuava" e de que este era "99,44% puro", uma dupla afirmação que se tornou um dos mais famosos *slogans* de propaganda de todos os tempos. Este anúncio é mostrado na Figura 1-1. Para ilustrar a consistência do posicionamento desse produto no tempo, a Figura 1-2 mostra um anúncio do Ivory veiculado em 1920. Observe-se a imagem criada pela floresta, a moça descalça e a água límpida.

A reivindicação de pureza havia sido apoiada por um químico, que tinha testado o Ivory e constatado que, na sua composição, apenas 0,56% continha impurezas.

FIGURA 1-2 Um Anúncio do Ivory de 1920



LEANLINESS finds in a pool of CLEAR WATER
that which she has sought

- a soap as pure and clean, in itself, as the water in which it floats.
- a delight to the softest, tenderest skin because of its whiteness, its mildness, its delicate fragrance, and its bubbling velvety, easy-rinsing lather.

What soap can this be, but **IVORY**?

IVORY SOAP  **99¹¹/₁₀₀% PURE**

IT FLOATS

A característica de flutuar, criada no início por um erro de produção, que injetara ar na mistura do sabonete, foi descoberta pelos consumidores e se tornou um diferencial do produto.

O Ivory foi um produto notável numa época em que a maioria dos sabões era amarela ou escura, irritava a pele e danificava as roupas. O fato de o sabonete flutuar tinha valor prático para aqueles acostumados a se frustrarem tentando encontrar o seu sabonete durante o banho. Assim, o produto foi muito bem posicionado: era puro, suave e flutuante. Desde o princípio, foi salientada a idéia de que aquele sabonete era suficientemente delicado para crianças, figuras constantes nos seus anúncios. As afirmações de pureza e suavidade eram apoiadas pela cor branca, pelo nome Ivory, pelo slogan duplo e pela associação com crianças. O nome da marca do sabonete, juntamente com a sua embalagem diferenciada, propiciava aos consumidores a garantia de que estavam comprando o sabonete suave e delicado que desejavam.

O "agressivo" orçamento de propaganda no ano de 1882 – de \$ 11.000 – motivou a escalada para um alto grau de conhecimento da marca e permitiu transmitir ao consumidor uma confiança baseada na idéia de que o fabricante acreditava no produto e de que se responsabilizava por ele.

O Ivory, agora com mais de 110 anos de idade, é um exemplo magistral do valor de criar e sustentar o *brand equity*. O *brand equity* será cuidadosamente definido e detalhado mais tarde neste capítulo, mas, resumindo, pode-se afirmar que é um conjunto de ativos – como conhecimento do nome, consumidores leais, qualidade percebida e associações (por exemplo, ser "puro" e "flutuante") – que se liga ao produto ou serviço em oferta.

Curiosamente, em 1885, um sabonete amarelo chamado Sunlight ("Luz Solar"), quando introduzido na Inglaterra sombria, ávida de sol, transformou-se no início da Unilever, hoje em dia uma das maiores empresas do mundo. Diferentemente do Ivory, contudo, Sunlight deu lugar a outras marcas de sabonete, tais como Lifebuoy, Lux e Rinso.

Aproximadamente trinta anos depois, em 1911, a P&G introduziu Crisco, a primeira gordura para fazer bolos, por meio de um anúncio mostrando uma mulher na cozinha admirando uma torta recém-assada. Este anúncio foi o precursor da propaganda do tipo "pedaço da vida" (relacionando marcas a contextos da vida das pessoas), um estilo adotado pela P&G durante anos. Por volta de 1933, a empresa tinha acrescentados à sua linha de produtos: Chipso, um sabonete de máquina de lavar; Dreft, um detergente sintético; Ivory Flakes, Ivory Snow; e Camay, um concorrente do Ivory.

A P&G demonstrou o seu empenho no *brand equity* do Ivory durante a depressão. Enfrentando tremendas vicissitudes econômicas, a P&G resistiu a pressões de reduzir

a propaganda. Na verdade, em parte por patrocinar "The O'Neills", uma novela (*soap opera*) de rádio, o Ivory dobrou as vendas entre 1933 e 1939.

A lealdade e a presença no mercado construídas pelo Ivory viram-se desafiadas, em 1941, por um *clone* seu, de nome Swan, da Lever Brothers. Este se atribuía a qualidade de ser "o primeiro sabonete realmente novo e flutuante desde os alegres anos 90". A P&G reagiu com propaganda agressiva para proteger o Ivory, o que fez com que a Lever, sem qualquer diferenciação clara do produto, o retirasse do mercado.

Em maio de 1931, um memorando de Neil McElroy, então trabalhando na contabilidade do Camay da P&G, frustrado por estar à sombra do Ivory, reivindicou um time de gerenciamento de marca. Argumentava, para isso, que não tinha gente suficiente cuidando do Camay, que o esforço de marketing (e de criar e manter o *brand equity*) era difuso e descoordenado, e que se ressentia da falta de um empenho de orçamento. Diante disso, foi criado um time de gerenciamento de marca responsável pelo programa de marketing e sua coordenação com vendas e fabricação: esta solução constituiu-se em um evento-chave na história do *branding*.

No final da década de 40 e durante os anos 50, a empresa adicionou o limpador Spic & Span, o detergente Tide, o xampu Prell, o limpador Lilt, o lava-louças Joy, os cremes dentais Blue Cheer e Crest, o detergente de pouca-espuma Dash, o limpador Comet, com branqueamento, o sabonete Duz, o creme desodorante Secret, a pasta de amendoim Jif, Duncan Hines, Charmin, e Ivory Liquid. Os anos 60 e 70 viram o lançamento das fraldas descartáveis Pampers, do café Folger, do antisséptico bucal Scope, das toalhas de papel Bounty, batatas fritas Pringles, amaciante de tecidos Bounce, absorventes Rely e fraldas descartáveis Luv.

No final dos anos 80, a P&G tinha 83 marcas promovendo publicidade e vendas anuais de quase \$ 20 bilhões. Nos Estados Unidos, dentre as 39 categorias nas quais competia, em 34, se não era a marca líder estava entre as três primeiras colocadas. Mas em 19 delas era a marca líder. A P&G tinha um *market share* médio de 25%.

A maioria das empresas focalizará seus esforços sobre uma marca protegendo a sua posição mediante a busca de uma dada estratégia de posicionamento. Novos segmentos são usualmente desvendados por concorrentes, que estão tentando ganhar uma posição no mercado. Um aspecto marcante da P&G foi a sua disposição de desenvolver marcas competitivas, de forma a servir novos segmentos, mesmo com novas marcas pressionando (ou mesmo ameaçando) as demais existentes. A categoria de detergente de lavar amadurecida e fragmentada é um exemplo excelente de como se pode combinar um conjunto de marcas para atingir uma variedade de segmentos e uma posição dominante: a P&G detém mais de 50% de participação no mercado.

As dez marcas da P&G usam diferentes associações, para atingir segmentos de mercado:

Ivory Snow – “Noventa e nove vírgula quarenta e quatro por cento puro”, o “sabão suave e delicado para as fraldas e roupas do bebê”.

Tide – Para os serviços extrafortes de lavagem para a família: -“O Tide entra, a sujeira sai”.

Cheer – Trabalha em água fria, morna e quente: “Cheer para todas as temperaturas” (numa brincadeira com a saudação *cheer*, viva!).

Gain – Originalmente, um detergente de “enzima”, mas agora um detergente com fragrância: “Estourando de frescura”.

Bold 3 – Inclui amaciante de tecido: “Limpa, amacia, e controla a estática”.

Dash – Poder concentrado, menos bolhas para evitar entupimento das máquinas de lavar.

Dreft – Com “Borax, o amaciante natural da natureza” para as roupas do bebê.

Oxydol – Contém alvejante, para “branco explosivo, com garantia de cor”.

Era – Detergente líquido concentrado, com proteínas para limpar manchas.

Solo – Para serviços pesados, com amaciante de tecido.

Em poucas outras companhias o poder da marca é tão aparente. Sem nenhuma dúvida, a chave do sucesso da P&G é o seu empenho no desenvolvimento do *brand equity*, do sistema de gerenciamento de marca que lhe dá apoio, e o contínuo investimento no marketing que lhe dá a sustentação.

Existem disponíveis poucos números que permitam uma estimativa grosseira dos lucros que a marca Ivory proporcionou à P&G durante o seu primeiro século de existência. Sabemos que pouco acima de \$ 300 milhões foram gastos na mídia americana, valor medido durante o período de 1977 a 1987. Estima-se que naqueles dez anos a mídia tenha representado cerca de 75% do total de publicidade da P&G. Se proporções semelhantes valerem para os produtos Ivory, o total do investimento em sua propaganda teria sido de cerca de \$ 400 milhões.

Assumindo um quociente de 7% entre propaganda e vendas (o quociente da P&G como empresa situou-se entre 6% e 8% durante aquele período), as vendas mundiais dos produtos Ivory teriam atingido \$ 5,7 bilhões. Assumindo ainda uma lucratividade média de 10% (a lucratividade média dos produtos de limpeza e lavanderia, entre 1987 e 1989, foi de 10%), uma estimativa razoável do total do lucro do Ivory seria de \$ 2 a \$ 3 bilhões.

De modo interessante, e não por coincidência, a P&G é conhecida em Wall Street como uma empresa com visão de longo prazo da lucratividade de suas marcas. Embora isto possa ser frustrante e arriscado a curto prazo para um investidor, a P&G é paciente com as marcas, mesmo quando elas absorvem perdas durante um longo período de tempo. A persistência com as batatas Pringles, com os *cookies* Duncan Hines e com o suco de laranja Citrus Hill, diante de perdas substanciais, é

um exemplo. A perspectiva de longo prazo da P&G pode ser, em parte, devida ao fato de que 20% da empresa é de propriedade dos empregados.

Como o exemplo da P&G ilustra, o desenvolvimento do *brand equity* pode criar associações capazes de definir posições de mercado, de persistir durante longos períodos de tempo, e de resistir à concorrência agressiva. Contudo, pode também envolver um investimento inicial e contínuo substancial, que, ademais, não necessariamente fará resultar lucros a curto prazo. O retorno, quando acontece, pode demorar décadas. Por esta razão, o gerenciamento do *brand equity* é difícil e exige paciência e visão.

Nas páginas seguintes definiremos o *brand equity*, com a sugestão de ele que se baseia num conjunto de dimensões no qual cada uma destas potencialmente demanda gerenciamento. Diversas perspectivas sobre como atribuir valor a uma marca são a seguir detalhadas. Antes, porém, algumas questões básicas são levantadas. Por exemplo: O que é exatamente uma marca? O *brand equity* tem-se erodido? Como as promoções de preço afetam as marcas? O que está por detrás das pressões por resultados financeiros de curto prazo? Pode o foco no *brand equity* proporcionar um contraponto às tirânicas pressões financeiras de curto prazo?

O PAPEL DAS MARCAS

Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.

Há evidência de que ainda na história antiga foram colocados nomes em mercadorias, tais como tijolos, para identificar o fabricante.² E é sabido que sociedades comerciais na Europa medieval usaram marcas registradas para a segurança do consumidor e para proporcionar proteção legal ao produtor. No início do século 16, as destilarias de uísque transportavam seus produtos em barris de madeira que traziam gravado a fogo o nome do produtor. Assim, o consumidor tinha a identificação do nome do fabricante, e evitava a substituição do produto por outro mais barato. Em 1835, uma marca de *Scotch* de nome “Old Smuggler” foi introduzida para capitalizar a reputação de qualidade alcançada pelos contrabandistas, que usavam um processo de destilação especial.

Embora as marcas, desde longo tempo, tenham tido um papel no comércio, não foi senão no século 20 que *branding* e associações de marca tornaram-se centrais para os concorrentes. De fato, uma característica de diferenciação do marketing

moderno tem sido o seu enfoque sobre a criação de marcas diferenciadas. A pesquisa de mercado foi usada para ajudar a identificar e desenvolver as bases de diferenciação de marca. Associações únicas de marca estabeleceram-se por meio de atributos de produtos, nomes, embalagens, estratégias de distribuição e propaganda. A idéia foi ir além da área de *commodities* para a de produtos com marca, com a finalidade de reduzir o primazia do preço sobre a decisão de compra e acentuar as bases de diferenciação.

O poder das marcas, mais a dificuldade e o custo envolvido para estabelecê-las, é sinalizado pelo que as empresas estão dispostas a pagar por elas. Por exemplo, a Kraft foi comprada por quase \$ 13 bilhões, mais de 600% do seu valor contábil, e a coleção de marcas sob a cobertura da RJR Nabisco rendeu mais de \$ 25 bilhões. Essas quantias estão muito acima do valor de qualquer item de balanço representando tijolos e argamassas.

→ Exemplo ainda mais claro do valor do nome de uma marca é o licenciamento. Por exemplo, a Sunkist recebeu, em 1989, \$ 10.3 milhões em *royalties* para licenciar o seu nome para uso numa centena de produtos, tais como Sunkist Fruit Gems (guloseimas Ben Mayerson), soda Sunkist (Cadbury Schweppes), sucos Sunkist (Lipton), Sunkist Vitamina C (Ciba-Geigy) e Sunkist Snacks (Lipton).³ A Lipton usou o nome Sunkist Fun Fruits para substituir a linha, já estabelecida, da marca Fruit Corner, da General Mills. O *slogan* da Fruit Corner, "Real fruit and fun rolled up in one", algo como "A fruta de verdade e a diversão juntas num único produto", foi ofuscado pelo próprio nome Sunkist Fun Fruits, expressão que já diz tudo.

O valor de uma marca estabelecida é, em parte, devido ao fato de que hoje é mais difícil construir marcas do que há apenas algumas décadas passadas. Primeiro, o custo de propaganda e distribuição é muito mais alto. Objetivamente, os custos dos comerciais de um minuto, e, por vezes, os de trinta segundos, são agora considerados muito dispendiosos. Por outro lado, o número de marcas está proliferando: aproximadamente três mil marcas são lançadas todos os anos nos supermercados. Hoje podem ser identificadas 750 marcas de automóveis, cerca de 150 de batons e 93 marcas de comida para gatos. Tudo isto significou, e continua a significar, competitividade aumentada na cabeça do consumidor, como também para acesso ao canal de distribuição. Significa também que uma marca é freqüentemente relegada para um nicho de mercado, e que, por conseguinte, lhe faltarão vendas para sustentar dispendiosos programas de marketing.

A NEGLIGÊNCIA NA CONSTRUÇÃO DA MARCA

A despeito do evidente valor de uma marca, há sinais de que o processo de sua construção esteja se erodindo, de que os níveis de lealdade estejam caindo, e o

Indicadores de Ênfase Insuficiente na Construção de Marca

- Os gerentes não podem identificar com confiança as associações de marca e a força destas. Além disso, há pouco conhecimento sobre como elas diferem ao longo dos segmentos e do tempo.
- Não existem indicadores do nível de conhecimento da marca. Não há percepção de um problema de reconhecimento existente entre qualquer segmento. Há falta de conhecimento sobre o *Top of Mind* que a marca está conseguindo, e de como isto está mudando.
- Não há qualquer medição sistemática, confiável, sensível e válida da satisfação do cliente e de sua lealdade, assim como não há um modelo de diagnóstico que oriente para uma compreensão progressiva do porquê das mudanças em tais medições.
- Não há indicadores da marca ligados ao sucesso de longo prazo do negócio, que possam ser usados para avaliar o esforço de mercado da marca.
- Não há pessoa alguma na empresa que esteja realmente incumbida da proteção do *brand equity*. Aqueles formalmente encarregados da marca, talvez denominados gerentes de marca ou gerentes de produto, são, na verdade, avaliados com base em medidas de curto prazo.
- As medições de desempenho, associadas com uma marca e seus gerentes, são quadrimestrais ou anuais. Não há objetivos de longo prazo significativos. Além disso, os gerentes envolvidos não esperam, realisticamente, permanecer tempo suficiente para pensar estrategicamente, nem mesmo para acompanhar o desempenho posterior da marca.
- Não há mecanismos de medição e avaliação do impacto de elementos do programa de marketing sobre a marca. As promoções de vendas, por exemplo, são escolhidas sem que se determinem as suas associações e sem que se considere o seu impacto sobre a marca.
- Não há estratégia de longo prazo para a marca. As seguintes questões sobre o ambiente da marca, numa perspectiva de cinco ou dez anos no futuro, permanecem sem resposta, e podem não ter sido formuladas: Que associações deveria a marca possuir? Em que classes de produtos deveria a marca estar competindo? Que imagem mental deveria a marca estimular no futuro?

preço, tomando-se mais preponderante. O texto a seguir sugere uma série de indicadores de falta de atenção às marcas que a maioria das empresas achará familiar.

Há evidências de que os níveis de lealdade dos produtos comercializados nos supermercados têm declinado.⁴ A Nielsen tabulou a participação de mercado para cinquenta das maiores marcas e constatou que estas tiveram uma queda de 7% entre 1975 e 1987. A empresa de pesquisa NPD revelou que, num estudo de vinte categorias de produtos de supermercado, o número médio de marcas compradas num período de seis meses aumentou em 9% entre 1975 e 1983.

A agência de propaganda BBDO encontrou, pelo mundo, um surpreendente conhecimento de paridade de marca entre consumidores, em treze categorias de produtos de consumo.⁵ A pergunta aos consumidores era se achavam que as marcas que tinham que escolher dentre as alternativas de uma dada categoria de produtos eram mais ou menos semelhantes. O percentual que indicou paridade de marca ficou entre 52%, para cigarros, a 76%, para cartões de crédito. Para produtos como papel toalha e sopa em pó – que enfatizam benefícios de desempenho – o percentual foi notavelmente mais alto que para produtos como cigarros, café, cerveja, para os quais o atributo da imagem tem sido a norma.

Um levantamento junto a clientes de lojas de departamento, envolvendo onze categorias de produtos – como roupas íntimas, sapatos, louças, mobílias, aparelhos eletrodomésticos – documentou a erosão do preço.⁶ Somente 39% de uma amostragem nacional de quatrocentos adultos consultados ao acaso indicaram pagar o preço normal, enquanto 41% esperavam por uma promoção de venda, e mais de 16% compravam mercadorias com desconto mas não em promoção. Interessantemente, o estudo encontrou uma alta correlação negativa entre a propaganda na mídia em uma categoria de produto, e vendas da categoria pelo preço normal. A propaganda cria marcas fortes que podem manter participação frente a promoções de preços.

A UTILIZAÇÃO DE PROMOÇÕES DE VENDAS

É tentador tirar proveito do *brand equity* mediante a redução das atividades de construção de marca, tal como a propaganda, que tem pouco impacto no desempenho de curto prazo. Além disso, os declínios do *brand equity* não são óbvios. Em contraste, as promoções de vendas, quer envolvam sabão em pó ou automóveis, são eficazes: afetam as vendas de forma imediata e mensurável. Durante a semana de uma promoção, aumentos significativos de vendas são constatados para muitas classes de produtos: 443% para sucos de frutas, 194% para refeições congeladas, 122% para detergentes de lavar roupas.⁷

As promoções são uma forma de marcas classificadas em terceiro ou quarto lugar na sua categoria manterem-se na gôndola. São também atrativas para as 'Pepsis' do mundo que querem vencer a Coca e, de quebra, empurrar as 7-Up's para fora do mercado.

Houve um crescimento dramático de promoções de vendas nas últimas duas décadas, tanto daquelas dirigidas ao consumidor (tais como a utilização de cupons e abatimentos) quanto das dirigidas ao varejo (descontos por embalagem do atacado, por exemplo). Exatamente há mais de uma década havia uma relação do tipo 40/60 entre despesas de promoção e propaganda. Esta relação é, agora, de 60/40 e ainda está mudando. Os distribuidores de cupons cresceram a uma progressão anual de 11.8% nos anos 80.⁸ Até mesmo em categorias como automóveis, as promoções de preços foram a norma corrente.

Diferentemente das atividades de construção da marca, a maioria das promoções de vendas são facilmente copiadas. De fato, os concorrentes têm que reagir, ou sofrem perdas inaceitáveis. Quando um ciclo de promoção com redução de preços se inicia é muito difícil de parar, porque tanto o consumidor como o comércio acostumam-se a esse ciclo e começam a planejar as suas compras baseados nele. O resultado, inevitável, é um grande aumento de destaque ao papel do preço. Há pressão para reduzir a qualidade, vantagens e serviços oferecidos. No extremo, a classe do produto começa a se assemelhar a uma *commodity*, uma vez que as associações de marca passam a ter menos importância. Nesse ponto, as promoções parecem ainda melhores com respeito ao impacto de curto prazo, mas o valor declina. Um estudo recente de mais de mil promoções concluiu que somente 16% foram positivas, depois de considerados os custos e as compras antecipadas.⁹

O papel destacado das promoções é, em parte, dirigido pela medição. Com o surgimento de bases de dados via código de barras nos supermercados e lojas de conveniência, as medidas de curto prazo de algumas ações de marketing são melhores do que nunca. Mostram que as promoções de preços afetam as vendas. Contudo, não são adequadas para medir resultados de longo prazo, em parte porque estes são de difícil detecção em um mercado barulhento, e também porque experiências cobrindo diversos anos são muito dispendiosas para se realizarem. Porque não há métodos fáceis e defensáveis de medição dos efeitos de longo prazo das ações de marketing, as medidas de curto prazo aumentaram a sua influência. A situação é um pouco parecida com aquela do bêbado que procura as chaves do carro sob a luz do poste, porque a iluminação é melhor do que aquela do local em que as chaves foram realmente perdidas.

A visibilidade do sucesso a curto prazo das promoções de preço – e de outras atividades potencialmente debilitadoras da marca – alimenta-se da orientação de

curto prazo de muitas organizações de marketing. Os gerentes de marca e outras pessoas-chave são, com frequência, submetidas a uma rotatividade regular, de forma que podem esperar permanecer em qualquer posição por apenas dois a cinco anos. Isto se torna, portanto, o seu horizonte de tempo. Pior ainda, durante esse período são avaliados com base nas medidas de curto prazo, como as mudanças de participação no mercado e rentabilidade a curto prazo. Isto ocorre em parte porque tais medidas estão disponíveis e são confiáveis, diferentemente dos indicadores de sucesso de longo prazo, e também porque a própria organização preocupa-se com o desempenho de curto prazo.

AS PRESSÕES PELOS RESULTADOS DE CURTO PRAZO

As decisões sobre *branding* ocorrem em organizações sujeitas a pressões extremas para produzir resultados de curto prazo, particularmente nos Estados Unidos. Um grande grupo de pessoas importantes e de peso, incluindo o presidente do conselho da Sony, um cientista político da Harvard e autores da Comissão MIT (Massachusetts Institute of Technology) de Produtividade, concluiu enfaticamente que os gerentes americanos têm uma preocupação excessiva com os lucros de curto prazo, em detrimento da estratégia de longo prazo.

O motivo principal pelo qual os gerentes americanos passam a ter o enfoque de curto prazo é a proeminência e aceitação da maximização do valor dos acionistas como o objetivo primordial das empresas americanas. O problema é que os acionistas são influenciados fortemente pelos rendimentos trimestrais. O seu modelo, cruel, é o que reza que os retornos futuros estarão relacionados com o desempenho corrente. A necessidade de os gerentes demonstrarem bons lucros trimestrais influencia nos objetivos organizacionais e na avaliação do gerenciamento de marca. Como resultado, há uma pressão intensa da empresa para produzir resultados financeiros de curto prazo.

Um problema básico é que os acionistas são usualmente incapazes de compreender a visão estratégica de um negócio, em parte porque não estão a par de tomadas de decisão estratégica, e também porque não podem interpretar o incerto ambiente estratégico ou as complexidades da organização. Além disso, há uma falta de indicadores alternativos confiáveis de desempenho de longo prazo.

Depois de décadas de esforços, temos sido notadamente malsucedidos em modelar o valor de longo prazo da propaganda, pela falta de experimentos de campo envolvendo vários anos. É difícil quantificar esforços para novos produtos. As empresas podem acompanhar os custos da pesquisa de novos produtos, o número de novos produtos, o percentual do negócio associado a produtos introduzidos

O Potencial da Propaganda para a Construção de Marca

Um esforço raro para documentar o efeito da propaganda na construção de marca foi feito pela empresa de pesquisa IRI.¹⁰ Foi feita uma análise de centenas de experimentos de campanhas intensas (nas quais se comparava campanha intensa às moderadas ou normais). Na média, cerca de mais da metade de tais campanhas não mostraram mudanças significativas nas vendas durante o período de teste. A IRI examinou 15 experimentos que realmente atingiram ganhos de vendas significativos durante um ano de teste. As vendas médias atingiram o patamar de 22% sobre o período básico. As vendas nos dois anos subsequentes ao período de teste, depois que a propaganda maciça foi retirada, permaneceram ainda acima do período básico, a 17% e 6% respectivamente. Assim, o impacto da propaganda pode ser grosseiramente subestimado, se apenas a perspectiva de um ano for empregada. Naturalmente, os resultados da propaganda e da promoção são mais frequentemente esperados dentro de meses, ou mesmo de semanas.

dentro de cinco anos, e assim por diante, mas é difícil gerar medições que sejam substitutos convincentes para o desempenho de longo prazo. Os valores de longo prazo das atividades que irão aumentar ou erodir o *brand equity* são, da mesma forma, difíceis de serem demonstrados de modo convincente. Sem alternativas, as finanças de curto prazo preenchem o vácuo e dominam a mensuração do desempenho.

Gerenciar com uma perspectiva de longo prazo, nos Estados Unidos, é difícil, em face da ênfase de valor para o acionista e de outras pressões enfrentadas pelos gerentes. O que se pode fazer? De uma forma direta, temos que encontrar medidas de desempenho de longo prazo para suplementar ou substituir as avaliações financeiras de curto prazo, medidas estas que sejam suficientemente convincentes para satisfazer os acionistas.

O PAPEL DOS ATIVOS E DA CAPACITAÇÃO

Um procedimento para introduzir uma orientação estratégica é mudar o foco primário de gerenciar as finanças de curto prazo para o desenvolvimento e manutenção de ativos e qualificação.¹¹ Um ativo é algo que a empresa possui, tal

como o nome de uma marca ou ponto de venda, superior ao daquele da concorrência. A qualificação diz respeito ao que a empresa faz melhor que os seus concorrentes, tal como a propaganda ou a fabricação eficiente.

Ativos e qualificação proporcionam as bases de uma vantagem competitiva sustentável. O que um negócio faz (o modo como compete e onde escolhe fazê-lo) é usualmente de fácil imitação. É mais difícil haver uma contraposição ao que um negócio é, uma vez que isto envolve aquisição, ou neutralização, de ativos e qualificação especializados. Qualquer um pode decidir distribuir cereais ou detergentes pelos supermercados, mas poucos têm o jeito de fazê-lo tão eficazmente, digamos, quanto a General Mills. Os ativos e práticas adequados podem impor barreiras às investidas dos concorrentes, permitindo a persistência da vantagem competitiva no tempo e, assim, lucros de longo prazo. Os desafios são identificar ativos e práticas-chave sobre os quais a empresa possa basear a sua vantagem competitiva, para desenvolvê-la e mantê-la, e para usá-la com eficácia.

O conceito de ativo como gerador de fluxo de lucro é familiar, especialmente quando esse ativo é capitalizado e aparece no balanço. Uma ação do governo é exemplo típico. Uma fábrica que abrigue equipamentos e pessoas é outro exemplo. Mas, naturalmente, uma fábrica, diferentemente de uma ação do governo, requer gerenciamento ativo e tem que ser operada.

Contudo, os ativos mais importantes de uma empresa (tais como as pessoas na organização e os nomes de marcas) são intangíveis, no sentido de que não são capitalizados, não aparecendo, assim, no balanço. A depreciação não é calculada nos "ativos intangíveis", o que faz com que a manutenção tenha que sair diretamente do fluxo de caixa e dos lucros de curto prazo. Todos compreendem que, mesmo em épocas difíceis, uma fábrica tem que ter manutenção, em parte por causa do termo "depreciação" nas demonstrações das empresas, mas também porque as necessidades de manutenção são visíveis. Um ativo intangível, em contraste, é mais vulnerável, e sua "manutenção" é mais facilmente negligenciada.

GERENCIANDO O NOME DA MARCA

Um ativo igualmente intangível é o valor representado pelo nome de uma marca. Para muitos negócios, o nome da marca e o que ele representa são o seu mais importante ativo, a base da vantagem competitiva e de ganhos futuros. Contudo, o nome da marca raramente é gerenciada de maneira coordenada e coerente com a visão de que deva ter manutenção e de que esta deva ser reforçada.

Em vez de focar sobre um ativo como a marca, muito freqüentemente alguns dos principais gerentes americanos ficam presos às medidas de desempenho de curto prazo,

facilmente disponíveis. O que causou a queda de ações no nordeste dos Estados Unidos? Uma promoção resolveria o desafio de um novo produto? Como podemos combater uma nova entrada? Podemos pôr um nome no produto de outra divisão e assim proporcionar uma solução rápida? O crescimento pode ser sustentado? O nome de uma marca pode ser usado para se conseguir entrar num novo mercado?

O foco nos problemas de curto prazo enfrentados pela marca até pode resultar numa operação de bom desempenho, às vezes durante um longo período de tempo. Contudo, o perigo é que esse desempenho é atingido pela exploração da marca, provocando a sua deterioração. A marca pode ser estendida de forma a enfraquecer as suas associações centrais. Suas associações podem ser maculadas pela expansão de seu mercado para incluir pontos de vendas e consumidores de menos prestígio. As promoções de preços poderiam ser utilizadas para proporcionar um ganho percebido para os clientes. A marca deve ser considerada como um ativo, tal como uma reserva florestal. Os lucros de curto prazo podem ser substanciais se a reserva for exaurida sem consideração pelo futuro, mas o ativo pode ser destruído no processo.

Não é o bastante evitar danos a uma marca: ela precisa de trato e manutenção. O perigo mais sutil enfrentado por uma marca é o que se refere a uma empresa com forte cultura custo/eficiência, cujo enfoque é sobre a melhoria da eficiência das operações, inclusive compras, desenho do produto, fabricação, promoções e logística. O problema é que em tal cultura a marca pode não ser bem cuidada, e assim pode se deteriorar vagarosamente. Além disso, as pressões pela eficiência conduzem a difíceis acomodações entre objetivos de custos, de um lado, e satisfação do cliente, do outro.

Não é fácil demonstrar o valor das atividades de construção da marca para o desempenho futuro. O desafio é compreender melhor os elos entre ativos da marca e performance futura, de forma que as atividades de construção da marca possam ser justificadas. Quais são os ativos subjacentes ao *brand equity*? Como eles se relacionam ao desempenho futuro? Que ativos precisam ser desenvolvidos, reforçados, ou mantidos? Qual é exatamente a natureza da remuneração/risco de tais atividades? Qual é o valor de uma melhoria em qualidade percebida ou conhecimento da marca, por exemplo? Se as respostas a tais perguntas emergirem, haverá maior apoio para a construção de marca e também maior resistência às ações de curto prazo.

Todas as atividades de construção de marca requerem justificativas. Contudo, a necessidade é particularmente aguda na propaganda, por causa dos elevados custos envolvidos, freqüentemente vulneráveis a pressões de curto prazo. Peter A. Georgescu, presidente da Young & Rubicam, captou a pressão sobre a propaganda, observando a necessidade de saber como medir, prever e gerenciar os elementos de comunicação constituidores das marcas fortes.¹² Ele advertiu: "Temos que encontrar

maneiras de medir e justificar os muitos milhões que os nossos clientes têm que despende para construir marcas fortes, ou então ...". O "então..." referia-se a marcas que se transformavam em *commodities*, "sem fisionomia, sem vida".

O primeiro passo na identificação do *brand equity* é compreender o seu significado – sobre o quê contribui para o valor de uma marca. Assim, agora nos voltamos para a definição inicial. Posteriormente, examinaremos vários métodos de atribuição de valor a uma marca, de modo a oferecer uma visão adicional sobre o conceito de marca. E finalmente, serão introduzidas algumas questões enfrentadas por aqueles que criam ou gerenciam marcas.

O QUE É O BRAND EQUITY?

O *brand equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Para que certos ativos e passivos determinem o *brand equity*, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. Se o nome da marca ou seu símbolo for mudado, alguns ou todos os ativos ou passivos poderão ser afetados, e mesmo perdidos, embora parte deles possam ser desviados para um novo nome e símbolo. Os ativos e passivos nos quais o *brand equity* se baseiam vão diferir de contexto a contexto. Contudo, podem, de forma prática, ser agrupados em cinco categorias:

1. Lealdade à marca.
2. Conhecimento do nome.
3. Qualidade percebida.
4. Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida.
5. Outros ativos do proprietário da marca – patentes, *trademarks*, relações com os canais de distribuição etc.

O conceito de *brand equity* está resumido na Figura 1-3. As cinco categorias de ativos que se encontram subjacentes ao *brand equity* são mostradas como sendo sua base. A figura também mostra que o *brand equity* cria valor não só para o consumidor como também para a empresa.

PROPORCIONANDO VALOR PARA O CLIENTE

Os ativos do *brand equity* geralmente acrescentam ou subtraem valor para os consumidores. Podem ajudá-los a interpretar, processar e acumular grande

quantidade de informações sobre produtos e marcas. Podem também afetar a confiança do consumidor na decisão de compra (devido ou à experiência passada ou à familiaridade com a marca e suas características). Potencialmente mais importante é o fato de que tanto a qualidade percebida como as associações da marca podem aumentar a satisfação do consumidor com a experiência de utilização. Para este, saber que uma jóia foi criada na Tiffany pode afetar a experiência de usá-la. O usuário pode realmente sentir-se diferente.

PROPORCIONANDO VALOR PARA A EMPRESA

Como parte do seu papel em adicionar valor para o consumidor, o *brand equity* tem o potencial de acrescentar valor para a empresa, pela geração marginal de fluxo de caixa sob, pelo menos, seis formas. Primeiro, pode dar destaque a programas para atrair novos consumidores ou reconquistar antigos. Uma promoção, por exemplo, que proporcione incentivo para experimentar um novo aroma ou utilização nova será mais efetiva se a marca for familiar e se não houver necessidade de combater um consumidor cético quanto à sua qualidade.

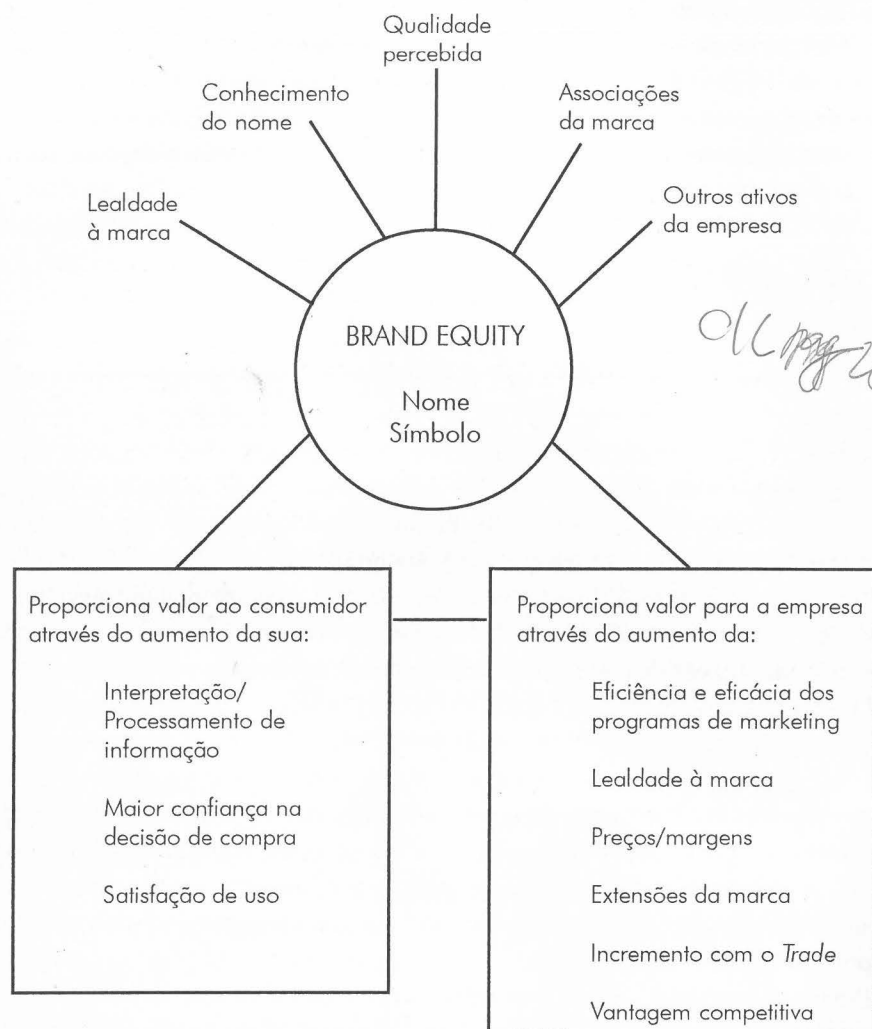
Segundo, as quatro últimas dimensões do *brand equity* podem ressaltar a lealdade à marca. A qualidade percebida, as associações e o nome bem conhecido proporcionam razões de compra e afetam a satisfação de uso.

Mesmo quando não sejam centrais na escolha da marca, podem dar segurança, reduzindo o incentivo à experimentação de outras. Reforçar a lealdade à marca é especialmente importante na ocasião da compra, como resposta aos concorrentes que tentam inovar e obter vantagens para seus produtos. Observe-se que a lealdade à marca é não apenas uma das dimensões do *brand equity*, como é também afetada por ele. A influência potencial sobre a lealdade por parte das outras dimensões é tão significativa que é listada como uma das maneiras pelas quais o *brand equity* proporciona valor para a empresa.

Deve ser observado ainda que existe inter-relação similar entre as outras dimensões do *brand equity*. Por exemplo, a qualidade percebida pode ser influenciada pelo conhecimento da marca com boa exposição, é mais fácil de ser bem construída por associações (um porta-voz visível somente endossaria um produto de qualidade) e por lealdade (um consumidor leal não aceitaria um produto fraco). Em algumas circunstâncias, seria útil incluir explicitamente as outras dimensões do *brand equity* como causador ou resultado do *brand equity*, embora não apareçam na Figura 1-3.

Terceiro, o *brand equity* usualmente proporciona maiores margens, por permitir tanto um *premium price* como a menor utilização de promoções. Em muitos contextos, os elementos do *brand equity* servem como suporte ao *premium price*.

Figura 1-3 Brand Equity



Além disso, uma marca com desvantagem em *brand equity* terá que investir mais em atividades promocionais, algumas vezes apenas para manter a sua posição no canal de distribuição.

Quarto, o *brand equity* pode proporcionar uma plataforma para o crescimento via extensões da marca. O Ivory, como vimos, foi estendido para diversos produtos de limpeza, tendo havido a criação de áreas de negócios que teriam sido muito mais dispendiosas de entrar sem o nome Ivory.

Quinto, o *brand equity* pode dar novo impulso ao canal de distribuição. Tal como os consumidores, o comércio é menos inseguro quando lida com uma marca que já tenha conquistado reconhecimento e associações. Uma marca forte terá a vantagem de ganhar tanto o destaque na gôndola quanto a cooperação na implementação de programas de marketing.

Finalmente, os ativos do *brand equity* proporcionam uma vantagem competitiva que freqüentemente representa uma barreira real aos concorrentes. Uma associação do tipo "Tide é o detergente para os serviços pesados de lavagem da família" pode preencher antecipadamente um atributo importante para dado segmento. Por exemplo, outra marca teria dificuldade de competir com Tide no segmento de "serviço de limpeza pesada".

Uma posição forte de qualidade percebida, tal como a da Acura (marca de carro), é uma vantagem competitiva difícil de superar – convencer os consumidores de que outra marca superou a qualidade da Acura (mesmo sendo um dado verdadeiro) será muito difícil. Atingir paridade na percepção do nome pode ser extremamente dispendioso para uma marca com dependência de percepção.

Agora vamos nos voltar para as cinco categorias de ativos que lastreiam o *brand equity*. À medida que cada uma for discutida, ficará claro que os ativos do *brand equity* requerem investimentos para a sua criação e se dissiparão com o tempo, a menos que se proceda à sua manutenção.

LEALDADE À MARCÁ

Para qualquer negócio, é dispendioso conquistar novos consumidores e é relativamente barato manter os existentes, especialmente quando estes últimos estão satisfeitos com a marca, ou até mesmo gostam dela. De fato, em muitos mercados há uma inércia substancial entre os consumidores, mesmo que haja custos muito baixos para a mudança e baixo comprometimento desses para com a marca existente. Assim, uma base instalada de consumidores tem o seu investimento de aquisição baseado amplamente no passado. Além disso, alguns consumidores atuais proporcionam a exposição da marca e a confirmação para novos consumidores.

A lealdade da base de consumidores reduz a vulnerabilidade da ação competitiva. Os concorrentes podem ver-se desencorajados a investir recursos para atrair consumidores satisfeitos. Uma alta lealdade implica, ainda, melhores negócios com o comércio, uma vez que os consumidores leais esperam que a marca esteja sempre disponível.

O CONHECIMENTO DO NOME DA MARCA E DE SEUS SÍMBOLOS

As pessoas tendem a comprar uma marca conhecida pois sentem-se confortáveis com o que lhes é familiar. Ou, inversamente, porque lhe ocorre que a marca familiar é provavelmente confiável, veio para ficar e tem boa qualidade. Uma marca reconhecida será, assim, freqüentemente selecionada diante de uma outra, desconhecida. Ser conhecida é particularmente importante para que ela seja considerada uma alternativa de compra – tem que ser uma das marcas bem avaliadas. Uma marca desconhecida geralmente tem pouca chance.

A QUALIDADE PERCEBIDA

Uma marca terá associada a ela uma percepção de qualidade geral, não necessariamente baseada no conhecimento de especificações. A percepção da qualidade pode assumir, de certo modo, diferentes formas para diferentes tipos de indústrias. A qualidade percebida para a Hewlett Packard ou para a IBM tem significado diferente que para a Solomon Brothers, ou para a Tide ou para a Heinz. Contudo, será sempre uma característica importante e mensurável da marca.

A qualidade percebida influencia diretamente as decisões de compra e a lealdade à marca, especialmente quando um comprador não está motivado ou capacitado a fazer uma análise detalhada. Pode também sustentar um *premium price*, que, por sua vez, pode criar margem bruta, com possibilidade de ser reinvestida no *brand equity*. Além do mais, a percepção de qualidade pode ser a base para a extensão da marca. Se uma marca é bem conceituada em um segmento, a suposição natural é de que ela terá uma alta qualidade num contexto correlato.

O CONJUNTO DE ASSOCIAÇÕES

O valor subjacente do nome de uma marca freqüentemente se baseia em associações específicas ligadas a ela. Associações como Ronald McDonald podem criar uma atitude ou um sentimento positivo ligado a uma marca como McDonald's. O elo da Karl Malden com o American Express proporciona credibilidade, e (para alguns) pode estimular confiança no serviço. A associação de um "contexto-de-uso" – por exemplo, aspirina e prevenções de ataque do coração – pode proporcionar uma razão-de-compra para atrair consumidores. Um estilo de vida ou associação de personalidade pode mudar a experiência de uso: as associações do Jaguar podem fazer da experiência de possuir e dirigir esse carro uma "diferença" muito especial. Uma associação forte pode ser a base da extensão de uma marca: o achocolatado

Hershey dá à bebida uma vantagem competitiva baseada nas associações da marca Hershey.

Se uma marca estiver bem-posicionada sobre um atributo-chave na classe de produtos (tal como o apoio de serviço ou a superioridade tecnológica), os concorrentes terão dificuldade de atacar. Se tentarem um assalto frontal reivindicando superioridade via aquela dimensão, ocorrerá um problema de credibilidade. Será difícil para lojas de departamento concorrentes fazer com que seja digna de crédito a afirmação de que tenha ultrapassado a Nordstrom em serviços. Restará a ela encontrar outra base de competição, talvez inferior. Assim, uma associação pode ser uma barreira contra os concorrentes.

Branding um Ingrediente: Nutrasweet

Os frangos Perdue e as bananas Chiquita ilustram a asserção de que um produto *commodity* pode ser diferenciado com sucesso. Para ambos desenvolveram-se um nível de conhecimento de marca e uma reputação de qualidade formidáveis para segmentos de produtos considerados *commodities*.

Mas a Companhia Nutrasweet, uma divisão da Monsanto, enfrentou uma tarefa ainda mais difícil: dar marca a um ingrediente patenteado, o aspartame, um substituto do açúcar.¹³ A marca tinha que ser suficientemente forte para sobreviver ao vencimento da patente no princípio dos anos 90.

A estratégia foi criar um nome de marca reconhecido pelos consumidores (tirado das palavras "nutrição" e "doce") e um símbolo (a familiar espiral) e fixá-los tão firmemente que os consumidores preferissem produtos com Nutrasweet aos mesmos produtos de um concorrente de baixo custo. Embora a Nutrasweet tenha feito intensa propaganda, o fator fundamental no esforço de criação de marca foi a insistência na idéia de que cada um dos quase três mil produtos que usavam o Nutrasweet expusessem o nome da marca e seu símbolo. A marca foi extremamente bem-sucedida no mercado: em 1989, somente depois de seis anos de sua introdução, tinha lucros de \$ 180 milhões em vendas de mais de \$ 850 milhões.

Algumas perguntas fascinantes emergem: Quão forte será a marca Nutrasweet em face de substitutos mais baratos? O que a Nutrasweet fará para ajudar a reter a lealdade do consumidor? Poderá a empresa repetir o seu sucesso com a sua mais nova *commodity*, o substituto de gordura Simplesse? Será que uma estratégia semelhante funcionará novamente?

OUTROS ATIVOS DA EMPRESA

As três últimas categorias de *brand equity* que acabamos de discutir – a primeira das quais, a lealdade da base de consumidores – representam as percepções e reações do consumidor à marca. Uma outra categoria representa outros ativos da marca, tais como patentes, marcas registradas e o relacionamento com os canais de distribuição.

Esses ativos da marca serão muito valiosos se inibirem ou impedirem as ações dos concorrentes de erodir a base e a lealdade dos consumidores. Eles podem assumir diferentes formas. Por exemplo, uma marca registrada protegerá o *brand equity* contra os concorrentes que tentarem confundir os consumidores mediante o uso de um nome semelhante, símbolo ou embalagem. A patente, se for forte e relevante na escolha do consumidor, pode impedir a concorrência direta. Um canal de distribuição pode ser controlado por uma marca em função do histórico de sua performance.

Os ativos, para serem relevantes, devem estar ligados à marca. Se a distribuição é um fundamento para o *brand equity*, tem que ser baseada numa marca em vez de numa empresa. Esta não poderia simplesmente ocupar o espaço na gôndola pela substituição de uma marca por outra. Se o valor de uma patente puder ser facilmente transferido para outra marca, a sua contribuição ao *brand equity* será baixa. Analogamente, se um conjunto de pontos comerciais puder ser explorado eficazmente com outra marca, não contribuirá para o *brand equity*.

O QUE É O VALOR DE UMA MARCA?

Desenvolver enfoques para atribuir valor à marca é importante por várias razões. Primeiro, porque as marcas são compradas e vendidas: um valor deve ser calculado tanto pelos compradores como pelos vendedores. Que enfoque faz mais sentido? Segundo, porque os investimentos na marca, de forma a ressaltarem o *brand equity*, precisam ser justificados, uma vez havendo, sempre, usos competitivos dos recursos disponíveis. Uma justificativa de análise de resultado é a de que o investimento aumentará o valor da marca. Assim, qualquer indício de como a marca deve ser avaliada pode ajudar os gerentes a conduzirem a alocação de recursos. Terceiro, porque a questão da avaliação proporciona um *insight* adicional mais profundo ao conceito de *brand equity*.

O que é o valor do nome de uma marca? Consideremos a IBM, Boeing, Betty Crocker, Ford, Weight Watchers, Bud e Wells Fargo: o que aconteceria a essas

empresas se perdessem a marca, mas conservassem os outros ativos associados ao negócios? O que isto representaria em termos de despesas para evitar danos aos seu negócio? Será que qualquer providência seria capaz de evitar uma erosão, talvez permanente, para o negócio?

A Black & Decker comprou da GE o negócio de pequenos aparelhos por mais de \$ 300 milhões, mas ela teve o direito ao uso do nome GE somente por três anos. Depois de enfrentar o esforço de mudar o nome, a sua conclusão foi no sentido de que teria obtido maior vantagem simplesmente entrando no negócio, sem comprar a linha da GE. O custo de mudar a marca GE para Black & Decker foi tão alto quanto o de desenvolver uma nova linha e estabelecer um novo nome. É claro que o nome GE foi parte importante do negócio.

Pelo menos cinco enfoques gerais para calcular o valor do *brand equity* foram propostos. Um deles baseia-se no *premium price* que o nome pode suportar. O segundo é o impacto do nome na preferência do consumidor. O terceiro volta-se para o valor da substituição da marca, e o quarto baseia-se no preço da ação. O quinto focaliza o poder de ganho de uma marca.

Vamos agora analisá-los em detalhe.

OS PREÇOS PREMIUM GERADOS PELO NOME DA MARCA

Os ativos do *brand equity*, tais como o conhecimento do nome, a qualidade percebida, as associações e a lealdade, têm, todos, o potencial de proporcionar um posicionamento de *premium price*. A receita extra resultante pode ser usada (por exemplo) para aumentar os lucros, ou para reinvestir na criação de mais valor.

Um enfoque para a medição de um *premium price* ligado a uma marca é simplesmente observar os níveis de preço num mercado. Quais são as diferenças e como elas estão associadas com as diferentes marcas? Por exemplo, quais são os níveis de preço de automóveis comparáveis? Qual a depreciação anual das diferentes marcas? Como reage a marca em relação a mudanças de preço da concorrência e da própria empresa?

Os *premium price* também podem ser medidos por uma pesquisa junto ao consumidor, o qual poderia responder o quanto pagaria por vários atributos e características de um produto (uma característica seria o nome da marca). Relacionado a uma escala monetária, esse levantamento proporciona uma medição direta do valor do nome da marca.

Usando uma variação dessa escala, a American Motors testou um carro (então chamado de Renault Premier), mostrando um modelo “sem emblema” para os clientes, e perguntando-lhes o que pagariam por ele.¹⁴ A mesma pergunta era

então feita com o carro identificado por vários nomes. O preço variou de \$ 10.000, quando sem nome, até \$ 13.000, com o nome Renault Premier. Quando a Chrysler comprou a American Motors, o carro passou a se chamar Chrysler Eagle Premier, e foi vendido por um preço próximo àquele sugerido pelo estudo (\$13.000).

Um *insight* adicional é obtido através de estudos da preferência do comprador ou da sua predisposição de compra a diferentes níveis de preços. Nesse tipo de estudo, a resistência da preferência do comprador aos decréscimos de preço da concorrência e a prontidão de resposta a um decréscimo de preço da própria marca podem ser determinantes. Uma marca de alto valor perderá pouca participação para o preço mais baixo do concorrente e ganhará participação quando o seu próprio preço relativo for diminuído (até certo ponto).

A análise de trocas constitui outro enfoque. Neste caso, as pessoas são instigadas a fazer julgamentos de troca sobre atributos de marcas. Por exemplo, supondo que os atributos de um computador incluam serviços no local (fornecidos *versus* não fornecidos), preço (\$ 3.200 *versus* \$ 3.700) e nome (Compaq *versus* Circle): uma pessoa preferiria serviço local, preço baixo e nome de marca estabelecido. Para determinar o valor relativo de cada atributo, ela poderia escolher entre:

Compaq a \$ 3.700 *versus* Circle a \$3.200

Serviço a \$ 3.700 *versus* Nenhum Serviço a \$ 3.200

Compaq com Nenhum serviço *versus* Circle com Serviço

O resultado da análise de trocas seria um valor, em dólar, associado com cada alternativa de atributo. O valor, em dólar, do nome da marca seria, assim, criado no contexto da elaboração de um julgamento, relativamente a outros atributos relevantes da classe de produto.

Dado que um sobrepreço possa ser praticado, o *brand equity* num certo ano seria aquele diferencial obtido multiplicado pelo volume de unidades vendidas. Considerando esse fluxo de caixa por um horizonte razoável de tempo, teríamos um valor aproximado da marca.

O NOME DA MARCA E A PREFERÊNCIA DO CONSUMIDOR

Consideremos que a diferença de preço obtida por uma marca possa não ser a melhor maneira de quantificar o *brand equity*, especialmente para classes de produtos como cigarros e viagens aéreas, cujos preços são muito similares. Uma alternativa é considerar o impacto do nome da marca sobre a avaliação do consumidor, quando a marca é medida pela preferência, atitude ou intenção de compra. O que o nome da marca provoca na avaliação?

Um estudo mostrou que a taxa de aprovação para o Corn Flakes, da Kellogg, ia de 47% a 59% quando era identificado para o consumidor o nome da marca.¹⁵ Também quando a Armstrong testou uma linha de telhas contra produtos comparáveis, o seu nome resultou como preferido, indo de 50%–50% a 90%–10%. O importante é saber quanto o nome da marca contribui para a participação no mercado e a lealdade à marca.

O *brand equity* seria, então, o valor marginal das vendas extras (ou a participação no mercado) que o nome da marca proporciona. Suponhamos, por exemplo, que se acreditasse que a venda seria 30% menor se o nome da marca fosse descartado, ou que a venda declinaria 30% por um período de cinco anos, se o apoio da propaganda para o nome fosse eliminado. Os lucros sobre as vendas marginais perdidas representariam o *brand equity*.

O tamanho de qualquer sobrepreço e a taxa de preferência da marca podem ser medidos e acompanhados ao longo do tempo pelo uso da pesquisa de dados. Eles podem se tornar uma base para acompanhar o *brand equity*. Contudo, este caminho é estático, no sentido de que examina o poder corrente da marca – uma visão que não leva em conta necessariamente o impacto futuro de mudanças (tal como melhorias na qualidade).

OS CUSTOS DE SUBSTITUIÇÃO

Outra perspectiva é o custo do estabelecimento de um confronto entre o nome comparável e o seu negócio. A Kidder Peabody estimou que custaria de \$ 75 a \$ 100 milhões o lançamento de um novo produto de consumo, e que as chances de sucesso seriam em torno de 15%. Se sentisse que desenvolver e introduzir um produto com 25% de chances de sucesso custaria \$ 100 milhões, na média, quatro produtos – totalizando, portanto, \$ 400 milhões – precisariam ser desenvolvidos para garantir um vencedor. Uma empresa deveria, então, considerar pagar \$ 400 milhões por uma marca estabelecida com perspectivas comparáveis àquelas em desenvolvimento.

O VALOR DA MARCA BASEADO NOS MOVIMENTOS DE PREÇOS DAS AÇÕES

Outro caminho, sugerido pela teoria financeira e implementado pelos professores da Universidade de Chicago Carol J. Simon e Mary W. Sullivan, é usar os preços das ações como uma base para estimar o valor do *brand equity* de uma empresa.¹⁶ O argumento é que o mercado de ações ajustará o preço da empresa para refletir futuras perspectivas de suas marcas.

Este caminho inicia-se com o valor de mercado da empresa, em função do preço na bolsa e o número de ações. Os custos de substituição dos ativos tangíveis (como fábrica e equipamentos, estoques e dinheiro) são subtraídos. A diferença, ativos intangíveis, é atribuída a três componentes (valores): *brand equity*, fatores independentes da marca (como P&D e patentes) e fatores industriais (como regulamentação e concentração). O *brand equity* é considerado uma função da idade da marca e da sua ordem de entrada no mercado (uma marca antiga tem mais valor), da propaganda acumulativa (a propaganda cria *brand equity*), e a participação atual da empresa no mercado publicitário (a participação da propaganda atual está relacionada com vantagens de posicionamento).

Para estimar o modelo, a avaliação das ações de 638 empresas (menos o valor de seus ativos tangíveis) foi relacionada aos indicadores dos três tipos de ativos intangíveis. As estimativas resultantes permitiram uma avaliação do *brand equity* para cada empresa. O modelo opera no nível de uma empresa com ações negociadas na bolsa. Assim, ele será ainda mais válido e útil para uma empresa com uma marca dominante. Além disso, esse modelo atrai por basear-se no preço de bolsa, que reflete lucros futuros, em vez de lucros passados, e gera alguns resultados interessantes.

A Tabela 1-1 mostra o *brand equity* médio como um percentual do valor do ativo tangível da empresa, por indústria, baseado em 1.985 dados para 638 empresas. Como esperado, há pouco na forma de *brand equity* em indústrias como de metais e de produtos primários de construção, enquanto que aquelas de roupas e tabaco detêm substanciais *brand equity*. Com a aplicação do modelo a empresas específicas, parece que a Dreyers Ice Cream (que usa o nome Edy nos mercados orientais) e a Smucker's têm altos níveis de *brand equity* em relação aos seus ativos tangíveis, enquanto a Pillsbury tem um nível mais baixo, mas ainda assim muito substancial.

Uma análise da indústria de refrigerantes usando esse modelo demonstra, significativamente, como as ações de marketing podem afetar o *brand equity*. A introdução da Diet Coke, em julho de 1982, implicou um aumento de 65% de *brand equity* para a marca Coke, enquanto que o da Pepsi permaneceu inalterado. Em contraste, a introdução da malfadada New Coke, em abril de 1985, ocasionou um aumento de 45% no *brand equity* da Pepsi (embora os refrigerantes represen-tassem apenas 40% das vendas da empresa Pepsi), enquanto que o da Coke decresceu em 10%.

O BRAND EQUITY COM BASE EM LUCROS FUTUROS

A melhor medida do *brand equity* seria o valor presente descontado de lucros futuros atribuíveis aos ativos do *brand equity*. O problema é como efetuar tal estimativa.

Um caminho é usar o plano de longo prazo da marca. Simplesmente descontar o fluxo de lucros que esteja projetado. Tal plano deveria considerar as forças da marca e seus impactos sobre o ambiente competitivo. Uma empresa que use o plano da marca para efetuar uma avaliação do *brand equity* ajusta os custos de fabricação para refletir a média da indústria, em vez de os custos reais. A lógica é que qualquer eficiência acima (ou abaixo) deveria ser creditada à fabricação, e não ao *brand equity*.¹⁷

Outro caminho que pode ser usado, mesmo quando um plano de lucro da marca não esteja disponível ou não seja adequado, é estimar lucros correntes e aplicar um multiplicador sobre ele. Para o cálculo da estimativa de lucros, podemos utilizar os lucros atuais, retirando alguns valores extraordinários. Se os lucros atuais não são representativos porque refletem um ponto baixo ou um ponto alto do ciclo, então alguma média dos anos recentes pode ser mais apropriada. Se os lucros forem negativos ou baixos devido a problemas sanáveis, então uma estimativa baseada em normas de lucros da indústria, como um percentual de vendas, poderá ser útil.

TABELA 1-1 O Brand Equity como Percentual dos Ativos Tangíveis da Empresa

Indústria	Brand Equity
Roupas	61
Fumo	46
Alimentos	37
Químicos	34
Equipamentos elétricos	22
Equipamentos de transporte	20
Metais primários	1
Pedra, vidro e cerâmica	0
Empresas de Produtos de Alimentação	
Dreyers	151
Smucker	126
Brown-Forman	82
Kellogg's	61
Sara Lee	57
General Mills	52
Pillsbury	30

O multiplicador de lucros é um meio de estimar e atribuir um valor sobre lucros futuros. Para obtermos uma faixa de multiplicadores de lucros confiáveis, devemos examinar os multiplicadores de lucros históricos das empresas do setor ou, do setor similar, os valores históricos dos multiplicadores preço/lucro (P/L). Por exemplo, a faixa de multiplicadores para uma marca pode variar de 7 a 12 ou de 16 a 25, dependendo do setor. O uso dos índices de P/L de um setor fornece o julgamento que os investidores do mercado de ações fizeram sobre a perspectiva da indústria – seu potencial de crescimento, a intensidade futura de competição de produtos existentes e novos concorrentes, e ameaça de produtos futuros. Mas a questão permanece: qual multiplicador P/L dentro da faixa identificada deveria ser usado para a marca?

Para determinar o valor do multiplicador real dentro da faixa, é necessária uma estimativa da vantagem competitiva da marca. Os lucros da marca serão fortalecidos com o tempo e permanecerão, em geral, acima da média da indústria, ou se enfraquecerão e ficarão abaixo da média? A estimativa deveria basear-se na média ponderada de uma avaliação da marca em cada uma das cinco dimensões do *brand equity*.

AVALIANDO OS ATIVOS DA MARCA

Uma avaliação da marca quanto às suas cinco dimensões envolve examinar e obter respostas às seguintes questões:

- *Lealdade à marca.* Quais são os níveis de lealdade à marca por segmento? Estão os consumidores satisfeitos? O que as “entrevistas de saída” sugerem? Por que estão os consumidores deixando a marca? O que está causando insatisfação? O que os consumidores acreditam serem os seus problemas com a compra e o uso da marca? Quais são as tendências de vendas e de participações de mercado?
- *Conhecimento.* Qual o valor como ativo e o conhecimento da marca neste mercado? Qual o nível de conhecimento de marca quando comparado aos dos concorrentes? Quais são as tendências? A marca está sendo considerada? O conhecimento da marca é o problema? O que pode ser feito para melhorar o conhecimento da marca?
- *Qualidade percebida.* O que impulsiona a qualidade percebida? O que é importante para o consumidor? O que sinaliza a qualidade? A qualidade percebida é valorizada, ou o mercado está se movendo em direção a um negócio de *commodity*? Os preços e as margens estão se erodindo? Se for o caso, o movimento pode ser diminuído ou revertido? Como os concorrentes se previnem quanto à qualidade

percebida? Existem quaisquer mudanças? Em testes “cegos”, o quanto vale o nosso nome da marca? Esse valor tem mudado com o tempo?

- *Associações da marca.* Que imagem mental a marca estimula? Esta imagem é uma vantagem competitiva? Existe um *slogan* ou símbolo que seja um ativo de diferenciação? Como estão posicionadas a marca e a concorrência? Avalie cada posição com respeito ao seu valor/relevância para os consumidores e o quão protegida/vulnerável está para os concorrentes: que posição é a mais valiosa e bem protegida?; o que a marca significa?; quais são as suas associações mais fortes?
- *Outros ativos da marca.* Existem vantagens competitivas sustentáveis ligadas ao nome da marca que não estejam refletidas nas quatro citadas dimensões do *brand equity*? Há uma patente ou marca registrada que seja importante? Existem históricos de relacionamentos de canais de distribuidores que propiciem barreiras aos concorrentes?

ESTIMANDO UM MULTIPLICADOR

Em acréscimo à avaliação da força da marca, é importante conhecer a importância/relevância dessa força no mercado, da habilidade da empresa em explorá-la e também do comprometimento em protegê-la.

As várias dimensões do *brand equity* não são igualmente importantes em todos os mercados. É necessário determinar o seu valor relativo. Que dimensões representam, ou poderiam representar, uma vantagem competitiva sustentável significativa? Os níveis de conhecimento da marca explicam o sucesso relativo dos concorrentes? Ou existe paridade de conhecimento entre os principais concorrentes?

A qualidade percebida pode ser crucial num produto de limpeza ou dispositivo de alta tecnologia, mas, num mercado maduro em que seja difícil convencer os consumidores de que as marcas diferem entre si, pode ser de menor relevância.

Outra questão é se outro ativo da marca – tal como uma grande base de consumidores – está sendo, ou será explorada. Um ativo da marca terá pouco valor se não for usado. A lealdade à marca não gerará valor por si mesma. São necessários programas específicos para aumentar a satisfação e evitar os custos de mudança, para garantir que a base de consumidores esteja protegida de modo a evitar os custos de reconquistá-los. A vantagem de se ter uma percepção de qualidade pode resultar em um aumento de preço ou em uma percepção de valor. Serão necessários programas para garantir que o mercado não transforme os produtos em *commodities* que enfraqueçam o valor da vantagem de qualidade percebida.

Por fim, o ativo da marca necessita de proteção. A exploração da qualidade percebida, por exemplo, pode ter vida curta se não houver esforços para manter o nível da qualidade percebida.

Assim, um multiplicador relativamente alto será apropriado quando houver vitalidade nas categorias de ativos mais importantes, e quando essa vitalidade for não só explorada, como também protegida. Um multiplicador baixo será utilizado se as forças-chave do ativo não estiverem presentes, ou não estiverem sendo protegidos ou explorados.

DUAS QUALIFICAÇÕES

A avaliação do *brand equity* necessita considerar dois problemas: a avaliação de outros ativos da empresa e o valor das extensões de marca.

Primeiro, uma parte do valor presente descontado de um negócio é devido a ativos tangíveis como capital de giro, estoques, edificações e equipamentos. Que porção deve ser assim atribuída? Um argumento é que esses são ativos contábeis



O Valor de uma Marca Deveria ser Reportado aos Acionistas?

Pode-se levantar a questão sobre se o *brand equity* deveria ser colocado no balanço ou, pelo menos, reportado aos acionistas como parte do relatório financeiro da empresa. De fato, várias empresas inglesas acrescentaram o *brand equity* ao balanço. Por exemplo, em 1988 a Ranks Hovis McDougall decidiu determinar um valor de balanço de \$ 1.2 bilhões para suas sessenta marcas. Considere-se, em primeiro lugar, que tal ativo intangível pode facilmente exceder em valor os ativos tangíveis, que são escrupulosamente registrados, e afetar a valorização das empresas para os acionistas. Segundo, o *brand equity* reportado pode atrair a atenção para os ativos intangíveis e, assim, tornar mais fácil justificar as atividades de construção da marca que estejam com probabilidade de produzir resultados a longo prazo. Sem tal informação, os acionistas devem concentrar-se nos dados financeiros de curto prazo.

A dificuldade maior refere-se à esta questão: se qualquer avaliação do *brand equity* pode ser não só objetiva como também passível de verificação. A menos que a avaliação da marca seja defensável, ela não ajudará e, ao contrário, poderá resultar em questões legais. Não é por coincidência que na Inglaterra, onde o *brand equity* foi lançado nos balanços, existe um ambiente litigioso mais ameno.



que estão sendo depreciados, e que a sua carga de depreciação vezes um multiplicador de lucros refletirá o seu valor de ativo. Outro enfoque seria sobre o fluxo de caixa no lugar dos lucros, proporcionando uma estimativa de tais ativos com base no valor de mercado ou no valor contábil. Essa estimativa seria então subtraída da estimativa de lucros futuros descontados.

Um segundo problema é estimar os lucros a partir das extensões da marca (o uso do nome da marca para entrar em novas classes de produtos, como, por exemplo, os produtos de padaria da Kellogg ou o sorvete da Hershey). Usualmente, o valor do potencial das extensões da marca terá que ser estimado separadamente.

O valor de extensão dependerá da atração do segmento novo no qual se pretende entrar, do seu crescimento e intensidade de concorrência e da força da extensão. Essa força será uma função da relevância da associação da marca e da qualidade percebida, da possibilidade de ser traduzida em uma vantagem competitiva sustentada, e do quanto a marca se ajustará à extensão. No Capítulo 9 debater-se-á o assunto.

AS QUESTÕES NO GERENCIAMENTO DO *BRAND EQUITY*

A introdução do conceito de *brand equity* levanta uma série de questões práticas sobre o gerenciamento de uma marca. Uma visão geral de algumas delas, oferecida a seguir, deve preparar a cena para os capítulos seguintes.

1. *As bases do brand equity.* Em que se deveria basear o *brand equity*? Que associações deveriam formar a base do posicionamento? Quão importante é o conhecimento da marca? Em quais segmentos? É possível criar barreiras para tornar mais difícil à concorrência roubar os consumidores leais?

2. *A criação do brand equity.* Como se cria o *brand equity*? Quais são os determinantes principais? Em qualquer contexto dado, qual o papel do nome, do canal de distribuição, da propaganda, do porta-voz, da embalagem, e como se inter-relacionam? Na prática, decisões sobre tais elementos devem ser tomadas à medida que o *brand equity* é criado ou mudado.

3. *Gerenciando o brand equity.* Como deveria uma marca ser gerenciada ao longo do tempo? Que ações afetarão significativamente os elementos do *brand equity* – em particular as associações e a lealdade percebida? O que é “taxa de desgaste”? E se as atividades de apoio (tais como a propaganda) forem retiradas? Frequentemente uma redução da propaganda não resulta em qualquer queda

detectável de vendas – há dano ao valor quando a redução é prolongada? Como pode o impacto de uma promoção ou outra ação de marketing ser determinado?

4. *Prevenção da erosão do brand equity.* Como se pode prever a erosão do *brand equity* e outros problemas? O perigo é que, na ocasião em que o dano à marca for identificado, já será tarde demais. O custo de correção de um problema pode ser extremamente alto com relação àquele de manutenção do valor. A questão da previsão é especialmente crucial quando se refere a bens duráveis como automóveis, uma vez que o tempo necessário para substituição do produto pode ser tão longo quanto cinco anos. Se o declínio puder ser detectado dois anos antes de o estrago na marca se tornar óbvio, então as providências de reparo poderão ser mais oportunas. Um desastre como o caso protelatório do Tylenol tem a vantagem de tornarem óbvias a ameaça ao *brand equity* e a necessidade de agir. Mais comumente, uma marca é corroída tão vagarosamente que é difícil gerar um senso de urgência.

5. *A decisão da extensão.* A que produtos a marca deveria ser estendida? Até que ponto pode a marca ser estendida antes de o *brand equity* ser afetado? Uma preocupação especial é a extensão vertical da marca: uma versão superior da marca poderá ser comercializada? Se isso for possível, ocorrerá um impacto prejudicial sobre o nome da marca? As variações Earnest e Julio Gallo ajudam a linha básica Gallo? E o que dizer da tentação de explorar a marca colocando-a num produto inferior na escala? Como se pode prever a extensão de dano no *brand equity*? As novas associações de uma extensão serão benéficas ou maléficas?

6. *Criando novos nomes.* O investimento num novo nome de marca (uma alternativa à extensão de marca) vai gerar um nome com um novo conjunto de associações que pode proporcionar uma plataforma de outra corrente de crescimento. Quais são as vantagens e desvantagens entre essas alternativas? Em que circunstâncias se deveria preferir uma, em detrimento da outra? Quantos nomes de marcas pode um negócio suportar?

7. *Famílias complexas de nomes e subnomes.* Como deveriam ser gerenciados diferentes níveis de famílias de nomes de marca? Qual o *mix* de propaganda ideal para a Black & Decker: colocar no meio do seu nome a expressão Space Saver, nome que indica um subgrupo de produtos, ou Black & Decker Dustbuster? O esforço de recrutamento do governo americano deveria centrar-se sobre os ramos militares individuais, ou o foco deveria ser o grupo de defesa? Considerações delicadas das relações verticais entre as marcas e “submarcas” têm que ser feitas.

8. *A medição do brand equity.* Uma pergunta básica, que é a causa de todas essas questões, é como medir o *brand equity* e os ativos nos quais ele se baseia. Se esse valor puder ser conceituado num dado contexto com alta precisão, para ser medido e monitorado, os demais problemas tornar-se-ão passíveis de gerenciamento. Claro, há vários caminhos para o *brand equity* e sua medição. A necessidade é determinar qual é o método de medição mais apropriado e selecioná-lo.

9. *Avaliando o brand equity e seus ativos componentes.* Uma questão urgente relacionada a esse item é como avaliar uma marca. Dado que existe um mercado de marcas, é de fundamental importância e praticidade proporcionar métodos que estimem esse valor. Mais importante ainda é colocar um valor sobre os ativos responsáveis – como o conhecimento e a qualidade percebida). A justificativa-chave para o investimento na construção desses ativos é a capacidade de se estimar o valor dessas ações. Embora algum progresso tenha sido feito, essa área continua sendo um desafio significativo para profissionais de marketing.

O PLANO DO LIVRO

Este livro tem vários objetivos. Um deles é definir e ilustrar o *brand equity*, proporcionando uma estrutura para ajudar os gerentes a verem mais claramente como o *brand equity* proporciona valor. Um outro é documentar os avanços das pesquisas e os exemplos ilustrativos que demonstrem que o valor cresceu (ou diminuiu) a partir de decisões de marketing ou eventos ambientais que destacaram (ou danificaram) a marca. Um terceiro objetivo é discutir como se deveria gerenciar o *brand equity*. Como deveria ser criado, mantido, e protegido? Como deveria ser explorado? Um quarto objetivo é levantar perguntas e sugerir alternativas que possam ser examinadas por gerentes responsáveis que estejam procurando pensar estrategicamente.

O próximo capítulo discutirá a lealdade à marca por parte dos consumidores e sua ligação com o *brand equity*. Os Capítulos 3 e 4 cobrem o conhecimento da marca e a qualidade percebida. O Capítulo 5 introduz o conceito de associações e posicionamento. Os métodos de medir as associações são cobertos no Capítulo 6. Selecionar, criar, e manter as associações é o assunto do Capítulo 7. Fica claro que o gerenciamento das associações, cobrindo três capítulos, é não só um assunto importante quanto complexo.

A marca é identificada pelo nome e freqüentemente por um símbolo, e também por um *slogan*. O Capítulo 8 discute estes indicadores e sua seleção. As extensões

da marca - as positivas, as negativas e outras mais- é o tópico do Capítulo 9. O Capítulo 10 apresenta métodos para revitalizar uma marca exaurida, para soprar uma vida nova nela e no seu contexto; e a jogada final--como permitir que uma marca tenha um declínio suave e, se necessário, a morte. O Capítulo 11 contém alguns pensamentos sobre marcas globais, uma recordação de alguns temas maiores deste livro e a apresentação de um "modelo" geral do *brand equity*.

2



Lealdade à Marca

Você tem que fazer com que a marca se torne uma amiga.

Fred Posner

N W Ayer

Reputação, reputação, reputação! Oh! Perdi a minha reputação.

Perdi a parte imortal de mim mesmo e o que restou é bestial.

William Shakespeare

A HISTÓRIA DA MICROPRO

Em 1979, a MicroPro introduziu um programa de processador de texto chamado WordStar, para rodar em CP/M, o sistema operacional padrão da época para os computadores pessoais.¹ Primeiro programa de processamento de texto completo e confiável, o WordStar dominou o mercado voltado para os usuários de processadores de texto. Com o inteligente uso de algumas teclas, um datilógrafo treinado podia executar uma ampla variedade de tarefas de processamento de textos com extrema rapidez.

As vendas da MicroPro explodiram:

1.5 milhões em 1980

4.4 milhões em 1981

22.3 milhões em 1982

43.8 milhões em 1983

66.9 milhões em 1984

Em 1981, a IBM entrou no negócio de computadores domésticos, resultando tanto em mudanças em comportamentos pessoais quanto no fortalecimento dos

programas de processamento de textos para uso em empresas. O computador IBM e o seu sistema operacional MS-DOS tornaram-se o novo padrão de fato da indústria. No ano seguinte, a MicroPro adaptou o WordStar ao MS-DOS. Contudo, ao fazer isto, ela não utilizou as dez teclas-chave de função, que eram o atributo principal do novo computador, preferindo, em vez disso, reter o uso de sua estrutura de comando de diversas teclas. Um datilógrafo treinado tinha pouco interesse nas novas teclas de função, mas, então, o novo usuário nas empresas emergentes, não sendo um hábil datilógrafo, foi atraído pelo poder das teclas de função.

A entrada da IBM trouxe dúzias de concorrentes, dos quais os mais sérios foram o WordPerfect, introduzido em 1982, e o Microsoft Word, em 1983. Ambos ofereceram vários avanços, inclusive o uso pleno das teclas de função. A MicroPro reagiu com o WordStar Release 3.3, que amplamente cobriu o atraso. Contudo, seria a última versão em quatro anos, num campo que presenciou contínuo refinamento dos programas, em resposta às inovações dos *softwares* concorrentes e à melhoria dos *hardwares*.

O DESEMPENHO FINANCEIRO DA MICROPRO

Em 1983, a MicroPro literalmente dominava o mercado, e (mais importante) no início de 1984 tinha uma base instalada de mais de oitocentos mil usuários de WordStar. Porque há grandes custos de mudança em processamento de textos, e porque os novos compradores confiam fortemente nos colegas e amigos que sejam "conhecedores", o valor da base instalada é substancial. Contudo, no contexto de uma indústria em rápida expansão, as vendas da MicroPro caíram para \$ 42.6 milhões em 1985, e então permaneceram estáveis até 1990. Mas, um dado muito mais importante, a participação de mercado caiu vertiginosamente para 12.7% por volta de 1987, e ao final de 1989, para menos que 5%. Depois de ganhar mais de \$ 4 milhões em 1983 e quase \$ 6 milhões em 1984, os lucros virtualmente desapareceram nos três anos subseqüentes (uma média bem menor que \$ 1 milhão por ano), e perdas substanciais se seguiram (numa média de \$ 4 milhões por ano, de 1988 a 1990). O valor da ação também caiu: de mais de \$ 10 em julho de 1984, passou para menos de \$ 1 em abril de 1990, fazendo resultar em menos de \$ 10 milhões o valor da companhia.

No mesmo período de tempo, a WordPerfect, uma empresa emergente, saiu de uma participação zero em 1982 para mais de 30% ao final de 1987, e durante 1989 saltou para mais de 70%. Embora suas ações não sejam comercializadas, detêm um valor de \$ 1 bilhão (assumindo taxas de lucratividade e de preço-lucros pela média da indústria) a \$ 2 bilhões (com a presunção mais provável de que os seus índices sejam comparáveis àqueles da Microsoft).

Figura 2-1 Política de suporte ao consumidor

Our phone support looks very impressive on paper.

At WordPerfect, our commitment to customer service speaks for itself. We put toll-free numbers on every WordPerfect software package. Numbers we encourage our customers to use if they have any questions, suggestions or comments about our products. And use them they do. In fact, we average 3,700 calls per day. Which creates an uncomfortable moment when the phone bill arrives each month. But we get over it. We know that customer satisfaction is a valuable asset. And realize that next to a great product, it's the most valuable asset a company can have.

So when you get the urge to discuss a WordPerfect product, give us a call. And the next time you get a hefty phone bill, think of us. We sympathize.

WordPerfect CORPORATION
CIRCLE 513 ON READER SERVICE CARD

SUMMARY OF CURRENT CHARGES
PAGE 1
AUG 01 1987
800 SERVICE
WORDPERFECT CORP
IBM SUPPORT GROUP
288 W CENTER
OREM, UT, 84057
186 558-0612 465
BILLING INQUIRY
TO PLACE
40759
OREM OFFICE
FIRST SECURITY BANK OF UTAH
NATIONAL ASSOCIATION
35 HO. STATE - OREM, UTAH 84057
31-11240
HUNDRED FORTY EIGHT AND .22/100***
DATE 8/31/87 CHECK NO. 40759 AMOUNT \$169,848.22
TWO SIGNATURES REQUIRED IF OVER \$20,000.00
125,316.00
125,316.00
169,848.22
169,848.22

Cortesia da WordPerfect Corporation

Literalmente, centenas de outras empresas de processadores de textos não sobreviveram, principalmente porque não puderam se levantar do chão; não puderam obter distribuição e vendas suficientes para se tornarem viáveis. Contudo, também nunca tiveram a base instalada que a WordStar alcançou.*

POR QUE A WORDSTAR PERDEU A GUERRA?

A WordStar perdeu posição em grande parte porque voltou as costas para a sua base instalada. Em primeiro lugar, falhou por não proporcionar adequadamente suporte aos seus clientes. Em segundo, a evolução do produto não era compatível com o WordStar original, e na verdade competia com ele.

Já em 1987, a MicroPro era merecidamente conhecida como sendo indiferente aos clientes, que telefonavam com problemas e não conseguiam apoio. A empresa tinha o apelido de "MicroPro-por-favor-aguarde". Mais ainda, as chamadas eram por conta do consumidor. E, mais grave, quando os consumidores eram atendidos, freqüentemente eram remetidos ao revendedor – mesmo que a empresa vendedora não estivesse disposta ou preparada para ajudar. Compreensivelmente, o nível de frustração dos consumidores era alto.

Em contrapartida, a WordPerfect desenvolveu um acesso ilimitado, isento de custo para o consumidor, e com um serviço de orientação por telefone que se tornou um importante ponto de diferenciação, em parte por causa do legado da MicroPro. Um escritor observou que o sistema da WordPerfect resultava numa ajuda técnica do tipo "nenhuma-pergunta-feita, todas-as-respostas-dadas", com um estilo e classe que faltavam aos outros, e concluiu sarcasticamente: "Os consumidores que pagam gostam da idéia de um vendedor de *software* respondendo ao telefone quando eles ligam".² A Figura 2-1 mostra um anúncio da WordPerfect enfocando o sistema de apoio ao consumidor.

Em novembro de 1984, a MicroPro começou a distribuir o WordStar 2000, ansiosamente esperado por seus usuários, desejosos de fazer o *up-grade* do programa. Embora o WordStar 2000 fosse competitivo em quase todas as características, ele permaneceu lento e, além disso, usava mais memória que o WordStar. Pior ainda, não era, no fundo, compatível com a versão anterior: envolvia aprendizagem de um novo conjunto de instruções. Some-se a tudo isso o fato de que os digitadores treinados do WordStar eram agora forçados a usar o conjunto de teclas de função separado do teclado.

Pior ainda, o WordStar 2000 provou ser o produto que lançou o WordPerfect, pelo fato de que virtualmente endossou o tipo de processamento com as teclas de

Nota do Editor: Depois de alguns anos a Microsoft mudou novamente a história deste mercado

função que o WordPerfect (e o Microsoft Word) tinha adotado. Mais importante, os usuários do WordStar sabiam então que, para ter as características mais avançadas, tinham mesmo que aprender um novo programa. Era mais fácil mudar para o WordPerfect ou para o Microsoft Word do que para o WordStar 2000.

OS ESFORÇOS PARA RECONQUISTAR A LEALDADE

No início de 1986, uma segunda edição do WordStar 2000 corrigiu muitos de seus problemas e fez dele um produto mais competitivo, mas ainda não compatível com o WordStar – assim como também não o foi a sua terceira edição, de novembro de 1987.

Durante esse período (fins de 1986), a MicroPro tinha comprado a Newstar Software, que havia desenvolvido um programa, quase que um "WordStar moderno", por \$ 3.1 milhões. O programa foi introduzido em fevereiro de 1987 como WordStar Professional 4. Finalmente, os usuários do WordStar tinham uma atualização, mas isso estava ocorrendo após anos. A essa atualização, seguiu-se, em agosto de 1988, o WordStar Professional 5, que recebeu comentários favoráveis na imprensa especializada, e, em 1989, a edição 5.5.

Existiam, contudo, alguns problemas com as duas linhas de produtos, WordStar Professional e WordStar 2000. O primeiro deles é que elas competiam entre si: ambas estavam basicamente atrás do mesmo mercado, com características semelhantes. O segundo referia-se ao fato de que a dupla oferta confundia os consumidores, e até mesmo a equipe de vendas da MicroPro e os varejistas. Qual dos produtos deveria o consumidor escolher? Não havia resposta óbvia.

A confusão entre os dois não era esclarecida pela propaganda. Em 1987, a WordStar Professional tinha uma campanha "Word Stars on WordStar", mostrando testemunhos de usuários famosos como Tom Wolfe. Contudo, a campanha foi interrompida logo após o WordStar Professional 3 ser introduzido!

Em 1989, a MicroPro fez um esforço tardio para dar uma reviravolta. O WordStar 2000 deixou de ser enfatizado, em favor do WordStar Professional – o programa que era compatível com a base instalada de 1.9 milhões de usuários do WordStar. O WordStar Professional foi posicionado como uma ferramenta de produtividade para digitadores treinados, os quais podiam explorar os comandos únicos das teclas de controle. Um eficiente sistema telefônico de apoio ao consumidor foi instalado, e o "WordStar News", um informativo para os clientes proporcionando suporte adicional, logo apareceu. A parte gráfica do WordStar foi afiada. Foi apresentado um *upgrade*, o "Lost Stars Come Home", dirigido aos primeiros usuários do WordStar. E (seguramente não menos importante) uma força de vendas direta foi desenvolvida,

passando pelos distribuidores nacionais, os quais poderiam ter contribuído para o seu distanciamento dos consumidores.

Aparentemente a WordStar sobreviverá, mas apenas com uma pontinha no mercado que em outros tempos dominavam.

OBSERVAÇÕES

Vimos que um enorme ativo da WordStar, em 1984, era a sua base instalada dominante, numa indústria com altos custos de mudanças e para a qual a propaganda boca a boca é muito importante. Vimos, ainda, que a WordStar, por proporcionar um apoio inadequado ao seu produto, e partindo para o WordStar 2000, deu as costas àquele ativo, fazendo resultar uma incrível oportunidade para a concorrência explorar (como o fizeram os produtores do WordPerfect e do Microsoft Word).

Não é impossível criar um modelo novo que torne obsoleto o velho, particularmente se um nome estabelecido pode ser utilizado. Em meados dos anos 60, a IBM surgiu com o Sistema 360, uma linha completamente nova que substituiu integralmente a anterior. Contudo, ocorreram duas agudas diferenças entre a IBM daquela década e a WordStar de 1984. A primeira é que a IBM 360, diferentemente do WordStar 2000, era um produto superior ao estado-da-arte da época. A segunda diferença é que a IBM tinha uma base de consumidores leal a ela, confiante de que a empresa daria apoio ao produto. Isto, em contraste com a WordStar, que, em vez de um reservatório de boa vontade, contava com um grupo substancial de consumidores insatisfeitos com a atitude da MicroPro.

A LEALDADE À MARCA

A lealdade à marca da base dos consumidores é freqüentemente o cerne do *brand equity*. Se os consumidores lhe são indiferentes e compram segundo as características, preço e conveniência, pouco considerando o nome da marca, provavelmente há pouco *brand equity*. Se, por outro lado, continuam a comprar a marca mesmo existindo concorrentes com características superiores, preço e conveniência, existe valor na própria marca e talvez no seu símbolo e *slogans*.

A lealdade à marca, há muito um dos pilares em marketing, é uma medida da ligação do consumidor com a marca. Reflete a probabilidade de o consumidor mudar ou não para outra marca, especialmente se a concorrente fizer uma mudança, quer em preço, quer em características do produto. À medida que a lealdade da

Figura 2-2 A pirâmide da lealdade



marca aumenta, a vulnerabilidade da base dos consumidores à ação da concorrência diminui. É um indicador do *brand equity* claramente ligado aos lucros futuros, uma vez que a lealdade à marca se traduz diretamente em vendas futuras.

NÍVEIS DE LEALDADE À MARCA

Há vários níveis de lealdade à marca, como sugere a Figura 2-2. Cada um deles representa um diferente desafio de marketing e um diferente tipo de ativo para ser gerenciado e explorado. Nem todos podem estar representados numa classe de produtos ou mercado específicos.

O nível inferior de lealdade é o consumidor não-leal, completamente indiferente à marca. Para ele, cada marca é percebida como sendo adequada, e o nome dessa tem papel de pouca importância na decisão de compra. Qualquer uma que estiver à venda ou que lhe seja conveniente será preferida. Esse tipo de comprador pode ser chamado de comprador mutável ou comprador por preço.

O segundo nível inclui compradores satisfeitos com o produto ou, pelo menos, não insatisfeitos. Basicamente inexistente qualquer dimensão de insatisfação que seja suficiente para estimular uma mudança, especificamente se esta envolver esforço. Eles podem ser denominados compradores habituais, um segmento que pode ser vulnerável aos concorrentes capazes de criar um benefício visível com a mudança – embora possa ser difícil convencê-los a mudar, por não estarem à procura de alternativas.

O terceiro nível contempla aqueles que também estão satisfeitos, mas ainda temem os custos da mudança, custos de tempo, dinheiro, ou performance associados. Talvez tenham investido no aprendizado de um sistema associado

com uma marca, como no caso da MicroPro. Ou talvez prevejam o risco de outra marca não funcionar tão bem num contexto de utilização particular. Para atrair esses compradores, os concorrentes têm de superar os custos de mudança mediante a oferta de um atrativo ou de um benefício compensatório. Esse grupo poderia ser chamado de compradores leais mas suscetíveis a mudanças.

No quarto nível encontramos aqueles que verdadeiramente gostam da marca. A sua preferência pode ser baseada em uma associação seja com um símbolo, um conjunto de experiências de uso ou com uma alta qualidade percebida. Contudo, a ligação é freqüentemente um sentimento geral que não pode ser relacionado de perto a qualquer coisa específica; tem uma vida própria. As pessoas não são sempre capazes de identificar por que gostam de algo (ou de alguém), especialmente se o relacionamento é de longa data. Algumas vezes, somente um relacionamento de longo prazo pode criar um efeito poderoso, mesmo na ausência de um símbolo amigável ou outro fator identificador de motivo para a preferência. O grupo desse quarto nível pode ser denominado amigo da marca, porque existe uma ligação emocional de amizade.

O nível mais elevado refere-se aos consumidores comprometidos. Eles têm orgulho de serem descobridores ou usuários da marca. A marca lhes é muito importante funcionalmente, ou como uma expressão do que eles são. A sua confiança é tal que recomendarão a marca para outras pessoas. O valor do consumidor comprometido não é tanto pela contribuição individual, mas sim pela capacidade de atração e divulgação da marca aos outros níveis. Exemplo típico desse segmento é o consumidor da Harley Davidson, cujo símbolo ele tem tatuado; o usuário do Macintosh que assiste a apresentações da empresa, se esforça para assegurar que um conhecido não compre IBM e divulga o prazer e a facilidade de usar um Macintosh; ou o proprietário do Fusca dos anos 60 que alardeava a singularidade do carro. Uma marca que tenha um grupo substancial de consumidores extremamente envolvidos e comprometidos pode ser chamada de carismática. Nem todas as marcas devem aspirar a ser carismáticas, mas quando a Macintosh, NEXT, Fusca ou Harley atingem essa áurea, o resultado é muito compensador.

Esses cinco níveis são estilizados e nem sempre aparecem sob uma forma pura. Outros níveis podem ser conceituados. Por exemplo, haverá consumidores com a aparência de terem uma combinação desses níveis – por exemplo, os que gostam da marca e temem os custos de mudança. Outros podem ter perfis um tanto diferentes daqueles apresentados – por exemplo, aqueles insatisfeitos mas seguros de que os custos de mudança não compensam. Contudo, esses cinco níveis proporcionam uma base de análise para a variedade de formas que a lealdade pode assumir, e de como elas causam impacto ao *brand equity*.

A LEALDADE À MARCA COMO UMA BASE DO *BRAND EQUITY*

Um conjunto de compradores habituais tem valor considerável porque representa um fluxo de rendimentos que pode prosseguir durante muito tempo. A taxa de perda para aqueles com níveis mais fortes de lealdade será mais baixa, fazendo com que seu valor seja mais alto. Se uma relação entre lealdade e freqüência de compra de uma marca puder ser estimada, o valor dessa lealdade também será estimável. Este conceito será discutido ao final do capítulo.

A lealdade à marca é qualitativamente diferente das outras dimensões principais do *brand equity*, por estar mais estreitamente ligada à experiência de uso. A lealdade à marca não pode existir sem a compra prévia e a experiência de uso. Em contraste,

Perrier – O gás escapou

A Perrier desenvolveu um nicho especial durante os anos 80.³ Com a sua garrafa característica, com a sua água gasosa natural, e notável distribuição, a Perrier gozava de uma lealdade intensa, especialmente no mercado dos restaurantes. Em 1989, dominava aproximadamente 50% do mercado de água engarrafada, mesmo diante de intensos esforços da parte de uma série de concorrentes recém-chegados. Para muitos, Perrier significava água engarrafada.

Em fevereiro de 1990, a Perrier recolheu o seu produto no mundo todo depois de constatada uma contaminação com traços de benzeno, um produto suspeito de causar câncer. Fora das gôndolas por cinco meses, o efeito foi devastador: a sua participação no final de 1990 tinha caído para menos de 20%, mesmo com agressivas promoções de preços.

A imagem da Perrier ficou manchada pelo entendimento de que a sua “água natural” (“O primeiro refrigerante da terra”) poderia não ser de primeira qualidade, pelo uso de promoções de preço para tentar recuperar a distribuição e os consumidores, e pelo fato de que não mais estava disponível nos melhores restaurantes e bares. A consequência mais grave, contudo, foi o rompimento do hábito de se pedir a Perrier. Grande parte do seu sucesso havia sido a lealdade da sua base de consumidores, dos quais, muitos simplesmente pediam Perrier, e não apenas água engarrafada (a Perrier era como a Gillete – para muitos representava o produto). Quando o suprimento foi interrompido, os consumidores tiveram que provar outras marcas e puderam constatar que eram tão boas ou melhores que a Perrier. Assim, porque a Perrier tinha poucas vantagens reais no produto, o rompimento no fornecimento desfez a sua base de consumidores. O gás havia escapado. A Perrier poderá nunca mais voltar à posição original.

o conhecimento, associações e a qualidade percebida são características de muitas marcas que a pessoa nunca usou.

A lealdade à marca é uma base do *brand equity* criada por muitos fatores, sendo, como citado, a experiência de uso o principal deles. Contudo, ela é influenciada, em parte, pelas demais dimensões do *brand equity*. Em alguns casos, a lealdade poderia surgir principalmente a partir da qualidade percebida de uma marca ou atributos associados, mas nem sempre pode ser explicada por estes três fatores. Muitas outras vezes, a lealdade ocorre de forma bastante independente deles, mas pode acontecer também de a natureza da relação não ficar clara. É muito possível gostar e ser leal a algo com baixa qualidade percebida (por exemplo, McDonald's) ou não gostar de algo com alta qualidade percebida (por exemplo, o carro japonês). A lealdade à marca, assim, é suficientemente distinta das demais dimensões.

De fato, todas as dimensões do *brand equity* estão inter-relacionadas. A qualidade percebida, por exemplo, será, em parte, baseada nas associações e no conhecimento da marca (uma marca visível pode ser considerada mais capaz de proporcionar qualidade). A associação com um símbolo, por exemplo, pode afetar o conhecimento da marca. Assim, não há razão para supor que as quatro dimensões principais do *brand equity* sejam independentes.

Uma premissa-chave é que a lealdade pertence à marca, que não é possível transferi-la para outro nome e símbolo sem que haja dispêndios substanciais de dinheiro e renúncia a vendas e lucros significativos. Se a lealdade pertencesse ao produto em vez de à marca, o *brand equity* não existiria. Comprar uma *commodity* como óleo ou trigo raramente envolve lealdade ao produto propriamente dito, embora o serviço subjacente possa estar ligado a uma marca, atraindo, então, considerável lealdade.

Uma base de consumidores pode muito facilmente ser aceita como boa quando o interesse estiver voltado para vendas de curto prazo, e não para a construção e manutenção de um *brand equity*. O enfoque é freqüentemente sobre estatísticas impessoais de vendas para serem analisadas e controladas, e não sobre as pessoas e organizações, que são os consumidores. Como resultado, a lealdade à marca freqüentemente é tratada com negligência benigna, não sendo nem bem cuidada e nem bem explorada. Considerando que a lealdade à marca é fundamental, bases centrais do *brand equity* deveriam auxiliar a empresa a tratar os consumidores como os verdadeiros ativos da marca.

MEDINDO A LEALDADE À MARCA

Para compreender mais claramente a lealdade à marca e o seu gerenciamento, é útil considerar as formas para a sua medição. A consideração de diversos caminhos de

medição proporcionará uma visão adicional em seu escopo e suas nuances e também uma ferramenta prática para a sua construção e conexão com a lucratividade. Um caminho é considerar o comportamento real. Outros baseiam-se na construção de lealdade via custos da mudança, satisfação, ligação e comprometimento.

AS MEDIDAS DE COMPORTAMENTO

Uma forma direta de determinar a lealdade, especialmente o comportamento habitual, é considerar os padrões reais de compra. Entre as medições possíveis estão:

Taxas de recompra. Que percentual de proprietários de Oldsmobile compra um Oldsmobile na sua próxima compra de carro?

Percentual de compras. Das cinco últimas compras feitas por um consumidor, que percentual referiu-se a cada marca comprada?

Número de marcas compradas. Que percentual de compradores de café comprou apenas uma marca? Duas marcas? Três marcas?

A lealdade dos consumidores pode variar bastante entre algumas classes de produtos, dependendo do número de marcas concorrentes e da sua natureza. O percentual de usuários comprando apenas uma marca é de mais de 80% para produtos como sal, óleo de cozinhar *spray* e xampus para animais domésticos, e menos de 40% para gasolina, pneus, vegetais enlatados e sacos de lixo.⁴

Os dados de comportamento, embora objetivos, têm limitações. Podem ser inconvenientes, ou sua obtenção, dispendiosa, e proporcionam apenas um diagnóstico limitado sobre o futuro. Além disso, o uso de informações de comportamento pode dificultar a discriminação daqueles que realmente mudaram de marca e as compras de múltiplas marcas por diferentes membros da família (ou por diferentes unidades em uma organização). Assim, uma mudança aparente da IBM para a Compaq pode ser simplesmente porque um grupo na organização é leal à IBM e outro à Compaq.

CUSTOS DE MUDANÇA

Uma análise dos custos de mudança pode dar uma visão da extensão da sua interferência na lealdade à marca. Se for muito dispendiosa ou arriscada para uma empresa, ou se um usuário mudar de fornecedores, então a influência proveniente da base dos consumidores será mais baixa.

O tipo mais óbvio de custo de mudança é o investimento num produto ou sistema. Quando uma empresa compra um sistema computadorizado, o investimento no *hardware* é apenas parte do total envolvido. Afinal, deve-se

investir também em *software* e em treinamento de pessoal. Assim, quando um padrão industrial como o IBM-DOS fica entrincheirado, é de difícil deslocamento pela Apple ou NEXT, por exemplo.* A empresa teria que reinvestir em *software* e treinamento, processo que teria um custo em tempo e produtividade, além do monetário.

Outro tipo de custo é o risco da mudança. Se o sistema em uso funciona, mesmo com problemas, haverá sempre o risco de que um novo sistema seja pior. Um consumidor que tenha um relacionamento com um certo hospital e um certo médico pode-se mostrar inseguro, mesmo quando insatisfeito, em experimentar desconhecidos. Há uma relutância em consertar algo que não esteja comprovadamente quebrado. Operacionalmente, pode-se pesquisar junto aos consumidores sobre que riscos estão associados a mudanças. A falta de conhecimento de certos riscos em mudar – da AT&T para a MCI, por exemplo – pode sugerir a necessidade de um esforço de comunicação.

Uma empresa deve avaliar os custos de mudança relacionados com suas marcas. A WordStar, naturalmente, não seguiu essa máxima. Além disso, deve trabalhar para aumentar a dependência do consumidor de seu produto ou serviço.

MEDINDO A SATISFAÇÃO

Um diagnóstico-chave para qualquer nível de lealdade da marca é a medição da satisfação e, talvez mais importante, da insatisfação. Que problemas estão tendo os consumidores? Quais são as fontes de irritação? Por que alguns consumidores estão mudando? Quais são as razões finais dessa opção de mudança? Uma premissa-chave dos segundo e terceiro níveis de lealdade é que a insatisfação seja ausente ou suficientemente baixa a fim de evitar a decisão final de mudar.

É importante que qualquer medida da satisfação seja corrente, representativa e sensata. Perguntar aos usuários do serviço sobre a qualidade deste não é nem representativo nem sensato. Por exemplo: a indústria de seguros (que na Califórnia tinha 95% aprovação) ficou surpresa ao ver aprovada a Proposição 103, que obrigou uma redução de 20% nas taxas de seguro no estado. Ficou claro que havia um enorme grau de ressentimento e frustração entre os consumidores, um dado que, no entanto, não se refletiu nas pesquisas de medição de satisfação usadas.

GOSTAR DA MARCA

O quarto nível de lealdade envolve gostar da marca. Os consumidores “gostam” da empresa? Há sentimentos de respeito ou amizade com relação à empresa ou à

*No caso dos sistemas operacionais, isto foi tão verdadeiro que o mercado optou pela revolução do DOS (Windows), em vez de mudar para o Apple.

marca? Há um sentimento de apreciação da marca? Um afeto em relação a marca pode resultar em resistência aos ataques dos concorrentes. Pode ser muito mais difícil competir contra um sentimento geral de apreciação do que contra uma característica específica.

Esse sentimento geral de apreciação pode ser escalonado em uma variedade de maneiras, tal como:

- Gostar
- Respeitar
- Ter amizade
- Ter confiança

O conceito é de que existe uma preferência geral, ou afeto, distinta de atributos específicos subjacentes. As pessoas simplesmente gostam de uma marca, e essa preferência não pode ser satisfatoriamente explicada pelas percepções e crenças dos consumidores quanto aos atributos da marca. A preferência é apenas refletida em declarações como as listadas acima, de caráter geral. O conceito de confiabilidade pode, em alguns casos, representar um atributo específico. Contudo, freqüentemente, é também altamente correlacionado com a afeição geral.

Outra medida do gosto reflete-se no preço adicional que os consumidores estariam dispostos a pagar para obter a sua marca e na vantagem de preço que a concorrência teria que gerar antes de atrair um comprador leal. Diversos caminhos para estimar o sobrepreço que o nome da marca pode suportar foram discutidos no Capítulo 1. O mais simples, de métrica monetária, pergunta quanto o consumidor pagaria para obter a sua marca preferida.

COMPROMETIMENTO

As marcas mais fortes, aquelas de valores extremamente elevados, terão um grande número de consumidores comprometidos. Quando um nível de comprometimento substancial existe, pode ser relativamente fácil detectá-lo porque se manifesta usualmente de muitas maneiras. Um indicador-chave é a quantidade de interação e comunicação envolvida com o produto. É algo que o consumidor gosta de conversar com outras pessoas? Não apenas recomenda o produto, mas diz aos outros por que devem comprar o produto? Um outro é a extensão em que o produto é importante para uma pessoa, em termos de suas atividades ou personalidade. É particularmente útil ou gostoso de usar?

O VALOR ESTRATÉGICO DA LEALDADE À MARCA

A lealdade à marca dos consumidores existentes representa uma ativo estratégico que, se adequadamente gerenciado e explorado, tem o potencial de proporcionar valor de diversas maneiras, como sugere a Figura 2-3.

CUSTOS DE MARKETING REDUZIDOS

Um conjunto de consumidores com lealdade à marca reduz os custos de marketing do negócio. É muito mais econômico reter consumidores que atrair novos. Como os consumidores potenciais usualmente não têm motivação para mudar de marca, o custo será alto em contatá-los, em parte porque eles não estão fazendo qualquer esforço para encontrar marcas alternativas. Mesmo quando expostos a alternativas, freqüentemente será necessária uma razão substancial para se arriscarem a comprar ou usar uma outra marca. Um erro comum – tentar crescer atraindo novos consumidores, em detrimento dos existentes – será discutido ao final deste capítulo.

Os consumidores existentes, em contraste, são, normalmente, fáceis de reter se não estiverem insatisfeitos. O familiar é confortável e dá segurança. Em geral, é muito menos oneroso manter os consumidores existentes felizes, reduzindo as razões de mudança, que atrair novos. Naturalmente, quanto mais alta a lealdade, mais fácil a manutenção de consumidores felizes. Contudo, eles abandonarão a marca especialmente se os seus problemas e preocupações não forem atendidos. O desafio é reduzir este fluxo.

Figura 2-3 O Valor da Lealdade à Marca



A lealdade dos consumidores existentes representa uma substancial barreira à entrada da concorrência. Entrar num mercado em que os consumidores existentes são leais ou, mesmo, que estão satisfeitos com uma marca estabelecida, e que precisam, por isso, ser estimulados a mudar, pode requerer recursos excessivos. O potencial de lucro para o concorrente fica assim reduzido. Para a barreira ser eficaz, os concorrentes em potencial precisam conhecê-la; não se pode permitir a ilusão de que os consumidores sejam vulneráveis. Assim, sinais de forte lealdade podem ser úteis desde que percebidas pela concorrência, tal como a propaganda sobre a lealdade dos consumidores, bem documentada, ou a qualidade do produto.

ALAVANCAGEM COMERCIAL

A lealdade à marca propicia uma arrancada comercial. A forte lealdade sobre marcas como Nabisco Premium Saltines, Cheerios ou Tide assegurará a presença destacada nas gôndolas, porque as lojas sabem que os consumidores terão tais marcas nas suas listas de compra. No extremo, a lealdade à marca pode dominar as decisões de escolha da loja. A menos que um supermercado tenha, por exemplo, marcas como os de jantares congelados Weight Watchers, tempero de salada Paul Newman, cerveja Asahi Super Dry, ou mostarda Grey Poupon, alguns consumidores mudarão de local de compra. A arrancada comercial é particularmente importante na introdução de novos tamanhos, novas variedades, variações ou extensões da marca.

ATRAINDO NOVOS CONSUMIDORES

Uma base de consumidores que inclua segmentos de pessoas satisfeitas e outras que gostem da marca pode proporcionar segurança a um comprador potencial, especialmente quando a compra se referir a um produto que envolva risco (valor ou uso). Uma compra assim não representará um lance aventureiro ao acaso. A velha frase "Você não será despedido se comprar IBM" baseia-se amplamente sobre essa lógica. Especialmente em áreas de produtos novos ou arriscados, a aceitação da marca por um grupo de consumidores existentes pode ser uma mensagem eficaz, uma forma de explorar a base instalada. Usar consumidores existentes para vender para novos consumidores raramente acontece de forma automática, precisando de uma ação específica.

Uma base de consumidores satisfeitos relativamente ampla proporciona uma imagem da marca como um produto bem-sucedido e aceito, cuja empresa estará apta a oferecer o apoio de serviço e melhoria do produto. Em muitos negócios nos

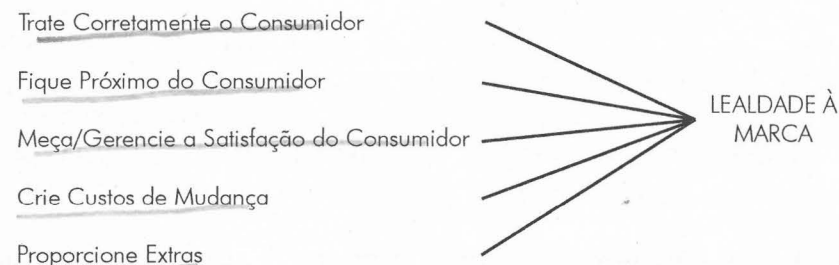
quais o serviço subsequente de apoio e suporte ao produto seja importante, como computadores e automóveis, duas das principais preocupações mais frequentes são se a empresa é saudável e suficientemente empenhada em proporcionar suporte quando necessário e se os seus produtos são aceitos. Por exemplo, a Dell, uma empresa de computador com vendas através de marketing direto, em 1989 anunciou uma base instalada de cem mil consumidores (incluindo mais de 50% das quinhentas maiores companhias da revista *Fortune*), a fim de dar credibilidade do seu sistema aos consumidores potenciais.

O conhecimento da marca também pode ser gerada pela base de consumidores. Os consumidores existentes e os revendedores darão destaque ao reconhecimento pelo simples fato de estarem presentes. Amigos e colegas de usuários tomarão conhecimento do produto pelo simples fato de o verem. Além disso, esse tipo de exposição – ver realmente o produto “em ação” ou mesmo na vitrine de um varejista – será muito mais vívido e terá muito mais impacto do que simplesmente um anúncio visto diversas vezes (a menos que o anúncio seja altamente diferente e eficaz). Ver um produto em uso por um amigo gerará associações de memória ao contexto de uso e usuário que qualquer anúncio teria grande dificuldade em obter. O *recall* da marca seria muito mais forte desta forma. Na seleção de mercados-alvo, deve-se considerar o seu potencial de criar visibilidade e conhecimento para a marca.

TEMPO PARA REAGIR A AMEAÇAS DA CONCORRÊNCIA

A lealdade à marca proporciona tempo – algum espaço de vantagem – a uma empresa para reagir ao movimento da concorrência. Se um concorrente desenvolve

Figura 2-4 Criando e Mantendo Lealdade À Marca



um produto superior, a lealdade permitirá que a empresa tenha o tempo necessário para que as melhorias do produto sejam igualadas ou neutralizadas. Por exemplo, em alguns novos mercados de alta tecnologia, o fato de alguns dos seus consumidores deixarem-se atrair pelos mais avançados produtos do momento revela que há pouca lealdade à marca neste grupo. Em contraste, consumidores leais, satisfeitos, não estão à procura de novos produtos, e assim podem não tomar conhecimento de um avanço. Além disso, eles têm pouco incentivo para mudanças, mesmo quando expostos ao novo produto. Com um alto nível de lealdade à marca, uma empresa pode se permitir o luxo de adotar uma estratégia de menor risco, simplesmente acompanhando o desenvolvimento dos concorrentes.

CONSERVANDO E AUMENTANDO A LEALDADE

Em muitas situações, é difícil livrar-se de consumidores, de fazê-los mudar para um concorrente. Literalmente, tem-se que trabalhar para conseguir isto. Talvez por duas décadas a General Motors teve carros inferiores em razão de muitas medidas objetivas. Logicamente, por isso, a sua participação no mercado americano deveria ter caído para próximo de zero, mas permaneceu na faixa de 33%: um em cada três carros vendidos no país ainda era um produto GM. O fato é que os consumidores não gostam de mudar; temos quase que afastá-los com um taco de beisebol. É incrível, mas algumas empresas fizeram algo semelhante a isto, lembre-se da MicroPro.

Mudar de marca requer esforço, especialmente se a decisão envolver investimento substancial ou risco. Além disso, atitudes positivas em favor de uma marca não apenas justificará como também ressaltará as decisões anteriores. As pessoas não gostam de admitir que erraram – é muito mais fácil racionalizar as decisões passadas. Na verdade, existe uma enorme inércia na escolha do consumidor. O que lhe é familiar é confortável e garantido.

Considerem-se os esforços da Coca-Cola em popularizar a New Coke. O grande e leal grupo dos usuários “da verdadeira” Coke rebelou-se. Estes queriam de volta o seu produto! (mesmo aqueles que não podiam diferenciar entre a “nova” Coke, a “velha” Coke e a Pepsi em testes cegos). E, por fim, venceram: a fórmula original da Coke, que havia sido retirada, reapareceu – embora, desta vez, tenha sido forçada a exibir o nome duvidoso e diferenciado de Coke Classic.

A conclusão é que seria fácil manter os consumidores meramente seguindo algumas regras básicas, como sugere a Figura 2-4.

TRATE CORRETAMENTE O CONSUMIDOR

Tom Peters fala sobre o "segredo" do sucesso da Maytag – que entrega uma máquina de lavar roupa que funciona: lava as roupas. Um conceito muito simples. O ponto é que um produto ou serviço que funciona, que opera como é esperado, proporciona uma base para a lealdade, uma razão para não mudar. Reafirmo que os consumidores precisam de uma razão para mudar. Frequentemente, a chave para mantê-los é simplesmente evitar afastá-los.

Para se livrar de consumidores, comumente um negócio tem que ser rude, desleixado, irresponsável e/ou desrespeitoso. Não seria difícil evitar tal comportamento, mas os consumidores, não raro, têm tido esse tipo de experiência. O objetivo é, naturalmente, fazer com que a interação seja positiva – tratar o consumidor como qualquer pessoa gostaria de ser tratada: com respeito.

Entre os pontos-chave de garantia de uma experiência positiva com o cliente estão treinamento e cultura. No Japão, onde uma interação negativa com o consumidor é rara, o treinamento é intensivo e detalhado, e a cultura voltada ao consumidor usualmente é muito forte. Um caixa de banco passará semanas aprendendo e praticando como exatamente atender a diversos contatos dos consumidores. Além disso, a cultura do banco não toleraria a interação negativa com o cliente.

FIQUE PRÓXIMO DO CONSUMIDOR

As companhias que têm culturas fortes com relação ao consumidor encontram maneiras de permanecer perto dele. Até mesmo os altos executivos da IBM, por exemplo, têm responsabilidade no atendimento a clientes. Os executivos da Disneyland trabalham duas semanas por ano diretamente nos parques. A Worthington Steel manda o seu pessoal de produção ao encontro dos clientes que estão usando o produto, para que compreendam que pessoas reais com preocupações reais estão dependendo da qualidade. Discussões em grupos selecionados podem ser usadas para ver e ouvir consumidores reais expressarem seus comentários. Só o ato de encorajar o contato com o consumidor pode emitir sinais – tanto para a organização quanto para o mercado – de que o cliente é merecedor de atenção.

MEDIÇÃO/GERENCIAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Pesquisas regulares sobre a satisfação/insatisfação do consumidor são particularmente úteis na compreensão de como os consumidores se sentem e como ajustar os produtos e os serviços. Esses levantamentos precisam ser oportunos,

sensatos e abrangentes, de forma que a empresa possa saber por que a satisfação no geral está mudando. Se nenhuma mudança é detectada de tempos em tempos, talvez as pesquisas estejam sendo feitas com muita frequência, ou não sejam muito sensíveis.

Para que as medições de satisfação do consumidor tenham impacto precisam ser integradas no gerenciamento corrente do dia-a-dia. Os Hotéis Marriot, por exemplo, usam medições semanais da satisfação dos clientes para identificar problemas atuais e estimular sua rápida solução. Por exemplo, o gerente de atendimento na recepção ocupar-se-á com as medições associadas com o tempo de espera, no *check in* e no *check out* dos hóspedes. O resultado das pesquisas direcionará discussões detalhadas de problemas e possíveis providências.

Uma forma de garantir que as pesquisas de satisfação sejam utilizadas é torná-las parte de um sistema de remuneração. A Domino's Pizza, por exemplo, realiza pesquisas semanais de consumidores por telefone para avaliar questões como tempo de atendimento, qualidade da massa, frescura do *pepperoni* e a atitude do pessoal de entrega. As metas de desempenho são estipuladas por loja e a distribuição mensal de bônus, com base nos resultados. Esse sistema eleva as medidas de satisfação de forma a afetar as operações.

CRIE CUSTOS DE MUDANÇA

Uma maneira de criar custos de mudança é solucionar um problema de clientes que signifique redefinir o negócio. O setor atacadista de medicamentos esteve, certa vez, caracterizado por uma série de distribuidores, cada um com sua força de vendas negociando preços. Então, a McKerson instalou terminais de computadores para os seus varejistas de medicamentos, possibilitando-lhes, assim, o controle de estoques e o serviço automatizado de pedidos. Fazendo isto, ela criou custos enormes de mudança para o varejista e transformou todo o negócio de atacado de medicamentos.

Outro enfoque é recompensar plenamente a lealdade. Os programas de milhagem constituem uma forma de as companhias aéreas recompensarem e manterem clientes. O conceito tem-se estendido a outros produtos. Um programa chamado "A Grande Recompensa" oferece aos consumidores de marcas como Post, Weight Watchers e Clorox pontos que podem ser trocados por mercadorias nas lojas Sears. Outro sistema, o GiftLink Shoppers Reward, possibilita aos compradores dos produtos Kraft, sopa Campbell, Ocean Spray e P&G mercadorias da Samsonite, Sony e outros.

PROPORCIONE EXTRAS

É relativamente fácil mudar o comportamento do cliente, da tolerância para o entusiasmo, apenas oferecendo uns poucos serviços inesperados. Um chocolate no travesseiro, a explicação de um procedimento ou uma degustação podem realmente causar boa impressão. Um simples pedido de desculpas pode ter o potencial de até mesmo transformar uma situação desastrosa em tolerável. No entanto, quantas vezes um pedido de desculpas apropriado não deixou de ser feito espontaneamente no contato com o consumidor?

A loja de departamentos Nordstrom é legendaria na oferta de serviços extras inacessíveis aos seus concorrentes. Um pianista, serviço completo de *concierge*, um estande de engraxar sapatos, com telefone, estão entre os extras. Ainda mais impressionante é o pessoal de vendas que presta auxílio aos consumidores por toda a loja. Frequentemente escrevem cartas para os clientes e fazem tudo para atender às suas necessidades. Uma empresa não precisa tentar ser outra Nordstrom, mas ela não vai errar seguindo o seu exemplo em certos aspectos.

VENDENDO A VELHOS CONSUMIDORES EM VEZ DE A NOVOS

Talvez o engano mais comum entre as empresas seja tentar crescer principalmente pela conquista de novos consumidores. Frequentemente, elas estão

O Programa Drive da Subaru

O Programa Drive da Subaru contempla, para cada proprietário de carro Subaru, uma série de mensagens pessoais do vendedor no período de quatro anos depois da compra do carro, na qual se incluem:

- uma carta de boas vindas,
- uma série de cupons para a prestação dos serviços Subaru,
- um boletim trimestral de dezesseis páginas cobrindo novos produtos, orientações de direção e ofertas especiais,
- avisos sobre manutenção,
- um cartão de identificação para agilizar as revisões no carro,
- pedidos de opinião via questionários.

O programa mantém o proprietário em contato com a Subaru e propicia o sentimento de ser um consumidor importante, gerando negócios para a venda.

envolvidas em programas agressivos de marketing. O problema é que novos clientes são quase sempre difíceis de conquistar. Simplesmente podem ter pouca motivação para mudar de outra marca. Além disso, podem exigir contato dispendioso – afinal, em geral, não estão fazendo o esforço de ler anúncios em busca de alternativas ou conversando com vendedores.

Em contraste, usualmente há um grande retorno na retenção de consumidores existentes, em parte porque os programas com esse fim são relativamente pouco dispendiosos. Se a migração dos clientes existentes para a concorrência puder ser reduzida, o crescimento ocorrerá naturalmente. Novos consumidores, mesmo sem muito esforço para atraí-los, aparecerão, alguns influenciados por clientes existentes. Uma base de consumidores é como um balde furado: aumentar a entrada pode implicar em maior desperdício do que remendar os vazamentos.

O que se faz necessário aqui é reduzir a motivação dos consumidores em abandonar o produto e aumentar os custos de mudança daqueles satisfeitos. O primeiro passo é analisar as irritações e os problemas que motivam as pessoas a mudarem de marca, fazendo uso, para isso, de contatos com consumidores perdidos. Quase sempre, estes representam a melhor fonte de informação sobre a dinâmica da base dos consumidores. Por que deixaram o produto? Exatamente qual foi a motivação, e o que pode ser feito para remover a causa? Um programa sistemático de visitas e entrevistas pode ajudar a detectar os problemas. Frequentemente um gerente de banco, por exemplo, poderá saber exatamente quantas novas contas foram abertas no mês passado e, talvez, por que aqueles novos clientes selecionaram o seu banco, mas pouco ou nada saberá sobre por que os clientes existentes ficaram insatisfeitos e saíram.

Um programa agressivo de retenção de clientes irá além de remover as fontes de descontentamento e trabalhará um aumento dos custos de mudança recompensando os clientes. A livraria Waldenbooks, por exemplo, desenvolveu o programa do “leitor preferencial” para recompensar consumidores e criar custos de mudança. O leitor preferencial tem um cartão que lhe dá estes direitos:

- acesso a uma linha telefônica gratuita, para fazer pedidos,
- abatimento de 10% em todas as compras,
- um cupom de \$ 5 para cada \$ 100 de compra,
- aprovação imediata de cheque.

O programa representa um forte incentivo para o consumidor aumentar a sua lealdade para com a Waldenbook.

UMA ANÁLISE DA RETENÇÃO DE CLIENTE

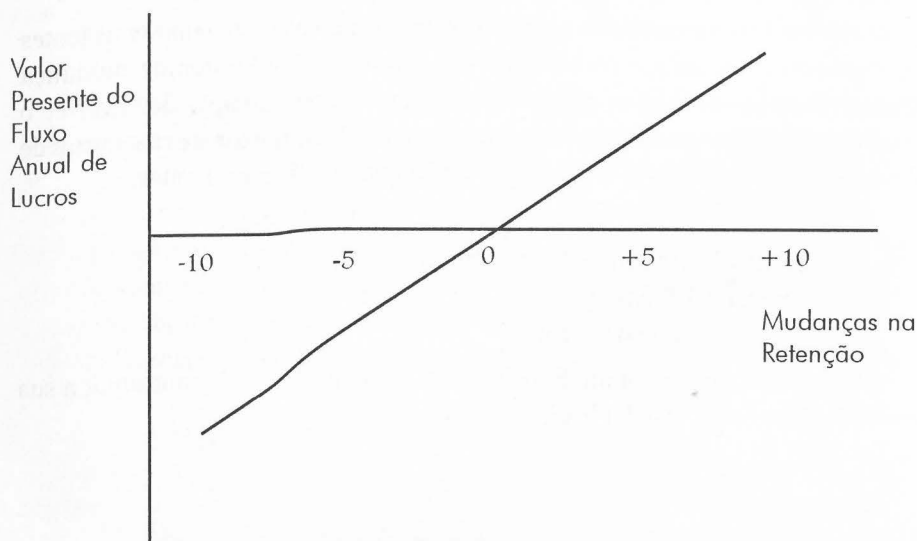
Como justificar um programa de retenção de cliente? Será rentável em termos do fluxo de lucros futuros? As respostas a essas e outras perguntas problemáticas podem ser encontradas através da análise sistemática da retenção da base de consumidores.

Um caminho para essa análise é estimar a relação entre os níveis de retenção dos consumidores e a lucratividade.⁵ Com base nos níveis correntes de retenção, quanto mudaria o lucro anual marginal se a retenção anual fosse aumentada ou diminuída de um, cinco ou dez pontos percentuais? A Figura 2-5 ilustra a questão. Numa certa faixa, considerar-se-ia custo dominante o custo variável envolvido. Com apenas este custo afetado, ocorrerá uma alta alavancagem associada com a retenção afetada.

O lucro anual realizado por uma mudança em retenção precisa ser convertido em valor presente líquido. Basicamente, o lucro anual é projetado para o futuro e, então, descontado do custo de capital da empresa e da taxa de retenção. Assim, dado um custo de capital de 15% e uma taxa de retenção de 90%, um lucro anual de \$ 100 neste ano poderia render, no próximo, $\$ 100 \times 0.85$ (custo de capital) $\times 0.90$ (taxa de retenção), ou \$ 76.50.

Uma análise revelou que uma redução de 5% na perda de consumidores resultou em aumentos significativos no fluxo de lucro por consumidor médio. O aumento

Figura 2-5 Análise da Retenção de Clientes



de lucro dependia do tipo de negócio.⁶ Para as empresas de serviço de autos, nas quais a lealdade tende a ser baixa, um aumento de lucro de 30% foi estimado. Para o setor de *softwares*, 35%. Para indústrias com níveis mais altos de lealdade, como cartões de crédito e bancos, acima de 75%.

A parte mais difícil da análise é associar um programa de retenção a uma mudança nas taxas de retenção. Que impacto terá qualquer programa sobre a retenção? Em certas situações, o julgamento e a experiência, talvez apoiados por pesquisas de mercado, podem proporcionar uma direção, mas usualmente algum tipo de experimento de mercado é necessário. Para julgar o seu impacto, pode-se experimentar o programa num subconjunto de consumidores.

Um problema associado é que, na maioria dos contextos, a decisão de mudar de marca é tão rara que a retenção se torna uma medida intensiva, tornando-se necessário o uso de medidas como satisfação, insatisfação e a probabilidade de uma decisão por mudança de marca. O elo entre essas medições e a retenção precisa então ser estabelecido, talvez por meio de dados passados de mudanças de retenção – ao longo do tempo ou de diferentes unidades de consumidores.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. Quem são os seus consumidores? A base dos consumidores está sendo explorada para ajudar a venda para outros consumidores pelo uso de boas referências, confiança ou divulgação da marca?

2. Quais são os níveis de lealdade à marca por segmento? Métodos alternativos de medição da lealdade seriam úteis? Por que alguns níveis são altos e outros são baixos? Existe um programa de "entrevistas de saída" daqueles que não sejam mais usuários da marca?

3. Quais são os níveis de satisfação? Ou de insatisfação? O que está causando a insatisfação? Como está, isto, mudando com o tempo?

4. Deve-se auditar os programas existentes visando uma melhoria da lealdade? Contratar um "consultor de consumidor" para determinar como o consumidor poderia melhor usar o produto ou o serviço? As necessidades dos que permanecem não estão sendo atendidas? Que espécie de programas deveria ser considerada para a melhoria dos níveis de lealdade? Qual é a relação entre retenção e lucratividade?



O Conhecimento da Marca

Um bom nome é melhor que riquezas

Cervantes

Don Quixote

Desde que a Morton pôs uma criança numa capa impermeável amarela e declarou "Quando chove, cai tempestade", nenhuma pessoa de propaganda, valendo o seu salário, teve qualquer desculpa para pensar num produto como tendo paridade com qualquer coisa.

Malcolm MacDougal

Jordan Case McGrath

A HISTÓRIA DA DATSUN TORNA-SE A HISTÓRIA DA NISSAN

Em 1918, uma empresa de automóveis japonesa, que logo se tornaria a Nissan, produziu um carro de dois lugares denominado Datson – "o filho de Dat". Em parte um anacronismo, este nome refletia as iniciais dos três maiores financiadores do carro: Den, Aoyama e Takeuchi.¹

Mais tarde, o nome foi mudado para Datsun, até mesmo para evitar confusão com uma palavra similar em japonês que significa "perder dinheiro".

Quando a empresa voltou a fabricar automóveis depois da Segunda Grande Guerra, optou por comercializá-los no Japão sob o nome Nissan. Mas no mercado americano, em 1961, entrou sob o velho nome de Datsun – talvez para minimizar a relação com Japão. Por volta de 1981, o nome Datsun era usado não somente nos Estados Unidos mas também em muitos outros países, embora, no Japão, a empresa continuasse comercializando os seus carros, caminhões e outros produtos



O Conhecimento da Marca

Um bom nome é melhor que riquezas

Cervantes

Don Quixote

Desde que a Morton pôs uma criança numa capa impermeável amarela e declarou "Quando chove, cai tempestade", nenhuma pessoa de propaganda, valendo o seu salário, teve qualquer desculpa para pensar num produto como tendo paridade com qualquer coisa.

Malcolm MacDougal

Jordan Case McGrath

A HISTÓRIA DA DATSUN TORNA-SE A HISTÓRIA DA NISSAN

Em 1918, uma empresa de automóveis japonesa, que logo se tornaria a Nissan, produziu um carro de dois lugares denominado Datsun – "o filho de Dat". Em parte um anacronismo, este nome refletia as iniciais dos três maiores financiadores do carro: Den, Aoyama e Takeuchi.¹

Mais tarde, o nome foi mudado para Datsun, até mesmo para evitar confusão com uma palavra similar em japonês que significa "perder dinheiro".

Quando a empresa voltou a fabricar automóveis depois da Segunda Grande Guerra, optou por comercializá-los no Japão sob o nome Nissan. Mas no mercado americano, em 1961, entrou sob o velho nome de Datsun – talvez para minimizar a relação com Japão. Por volta de 1981, o nome Datsun era usado não somente nos Estados Unidos mas também em muitos outros países, embora, no Japão, a empresa continuasse comercializando os seus carros, caminhões e outros produtos

sob o nome Nissan. De fato, o nível de conhecimento da marca Nissan nos Estados Unidos era de apenas 2% em comparação aos 85% da Datsun.

A decisão de mudar oficialmente o nome Datsun para Nissan nos Estados Unidos foi anunciado no outono de 1981. A razão foi que a mudança de nome ajudaria na busca de uma nova estratégia global. Um único nome no mundo todo aumentaria a possibilidade de as campanhas de publicidade, brochuras e materiais de promoção poderem ser usadas em todos os países, simplificando, assim, o *design* do produto e a fabricação. Além disso, os compradores em potencial estariam expostos ao nome e ao produto quando viajando para outros países.

Observadores industriais, contudo, especularam que a motivação mais importante era a de que a mudança do nome ajudaria as ações da Nissan no mercado americano. Também presumiram um substancial envolvimento de orgulho, uma vez que a ausência do nome Nissan nos Estados Unidos certamente chateou os executivos dessa empresa, que viam a Toyota e a Honda tornarem-se nomes familiares nos lares americanos.

Durante os anos 1982–1984 a mudança foi implementada. Os produtos foram mudando gradualmente: nos modelos 1982, o nome Nissan apareceu na grade da frente do carro, enquanto a traseira ostentava o nome Datsun à esquerda do nome Nissan. Outros modelos Datsun tinham simplesmente um selo “by Nissan”. Muitos carros foram assim vendidos com ambos os nomes. Em 1983, alguns modelos foram mudados completamente. Por exemplo, com relação ao modelo 1983, o Datsun 510 foi substituído pelo Nissan Stanza. Foi somente em 1984 que toda a transição se completou.

A propaganda foi a área que concentrou a maior quantidade de recursos. A bem-sucedida campanha “Datsun: We are driven” (algo como “nós somos guiados”), exemplificada na Figura 3-1, iniciada em 1977, contava, em 1981, com um orçamento de \$ 60 milhões, mas foi abandonada. Em seu lugar, surgiu uma série de campanhas – “Come alive come and drive: Major Motion from Nissan” e “Major Motion: The name is Nissan” (“Venha feliz e interessado, venha dirigir: a maior movimentação”)– apoiada por um orçamento que cresceu de \$ 120 milhões, em 1983, para \$ 180 milhões em 1987. Cerca de \$ 240 milhões foi o gasto estimado na implementação da propaganda da campanha “The name is Nissan” (ilustrada na Figura 3-2). A ampliação do orçamento de propaganda deu-se, indubitavelmente, em parte devido à missão especial de consolidar o novo nome. Parece muito provável que a campanha “The name is Nissan”, com a sua missão de registrar o nome, tenha sido consideravelmente menos eficaz que a bem-sucedida campanha do Datsun, que a antecedeu.

O aspecto mais incrível dessa história é a persistência do nome Datsun. Na primavera de 1988, uma pesquisa nacional constatou que o reconhecimento e a

FIGURA 3-1 “Datsun: Somos Guiados”

TODAY A 2 YEAR OLD
DATSUN 280-Z IS WORTH MORE
THAN ITS ORIGINAL PRICE.

**IT'S A FUEL-INJECTED
INVESTMENT.**

1978 DATSUN 280-Z. The first thing that grabs you is that long, sloping aerodynamic hood. The paint looks multi-layered deep. Liquid. Gleaming. You open the door and slip behind the wheel... and listen to the door close with the comforting thud of taut quality. Before you is a fully-instrumented cockpit. Switches. Gauges. Controls to obey your every whim. Beneath you is a racing-bred animal, electronic fuel-injection, rack and pinion steering—dedicated to pure driving adventure. You are in our masterpiece. The Datsun 280-Z. You take off and feel the instant thrust of the powerful six-cylinder overhead cam engine. You corner, sure and flat, with fully independent suspension, and radials biting the road. You switch up the power antenna, flip on the stereo, relax in the reclining bucket, and with just a touch of your toe, marvel to the instant response of fuel-injected fury. Yet all these performance and luxury features are standard equipment on your Datsun 280-Z. You see, at Datsun we can get very passionate about a fine automobile. The 280-Z is our finest. We built it strong enough, fast enough, beautiful enough and affordable enough to make it the most popular sports car in the world. Buy one now. It could be the most exhilarating investment you'll ever make. in 2 or 4 seater.

NOBODY DEMANDS MORE FROM A DATSUN
THAN DATSUN. **DATSUN**
WE ARE DRIVEN

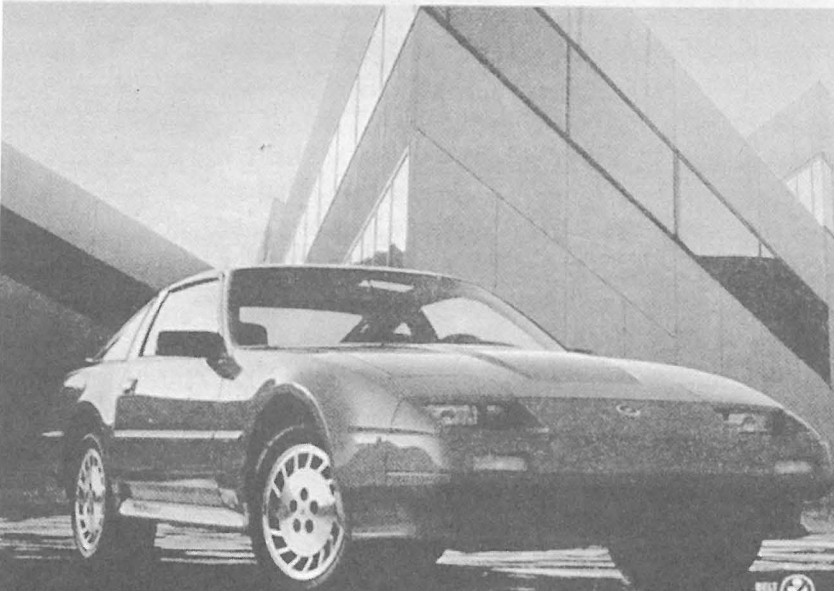
Source: Kelley Blue Book retail price, base car. Prices vary according to condition and equipment.
Transmission: standard 4-speed, automatic or 5-speed optional.

Estados Unidos

Reprodução autorizada pela Nissan Motor Corporation,

FIGURA 3-2 "O Nome é Nissan"

THE NEW NISSAN 300 ZX
PACE CAR FOR THE
PERFORMANCE
GENERATION.



NISSAN

Very few automobiles have generated the excitement and emotional involvement of the Z-car. It was not surprising then, to read that Motor Trend Magazine called the 300 ZX, "the best all-around Z-car ever built."

And now, Nissan has taken one more step in the thoughtful evolution of this classic.

At the heart of this Z is one of the most technologically advanced, 3-liter, V-6 engines in the world. Track proven, this sophisticated design includes computerized electronic multi-port fuel injection and high-power, hemi-shaped combustion chambers. The turbo model puts out a rousing 200 horsepower. When you combine the rigid, light-

weight powerplant of the 300 ZX with electronically adjustable shocks, the result is startling.

Outside, fender flares, housing wider tires, are integrated into the body. The air dam is extended and rocker panel extensions reduce air turbulence. All this, plus a wider track results in better handling than ever.

Inside, a choice of electronic or analog instrumentation along with every conceivable luxury, including a resounding 80-watt, 6-speaker stereo system.

The 300 ZX, turbo or fuel injected. Once you get inside a Z, a Z will get inside of you.

THE NAME IS NISSAN

estima eram essencialmente o mesmo do nome Nissan, a despeito da virtual ausência do nome Datsun da cena comercial durante cinco anos e do investimento financeiro sobre o nome Nissan.²

O maior custo potencial da mudança do nome foi o efeito subjacente sobre as vendas. Nissan viu a sua participação cair de 5.9%, em 1982, para 5.5%, em 1983, e para 4.5%, em 1984: uma perda de 1.4 pontos de participação, comparada aos 0.9 pontos de participação perdidos pela Toyota no mesmo período. Contudo, durante o mesmo período também ocorreram importantes restrições, alguns problemas de qualidade com a linha Nissan, e o crescimento da linha Honda. Assim, é impossível determinar precisamente até que ponto a queda da participação foi causada pela confusão da troca de nomes, mas certamente isso foi um fator determinante.

O custo de mudança de nome poderia facilmente ter ultrapassado meio milhão de dólares, o que provavelmente ocorreu. Primeiro, porque se sabe que os custos operacionais, inclusive a mudança de anúncios nos 1.100 pontos de venda, custaram cerca de \$ 30 milhões. Segundo, porque é possível assumir que \$ 200 milhões foram gastos em propaganda entre 1982 e 1984 por causa da mudança de nome, e que outros \$ 50 milhões foram perdidos em razão do prematuro abandono da campanha do Datsun. Finalmente, pelo menos 0.3% do total da participação de mercado perdido foi decorrência da confusão causada pelo comprador. Apenas essa perda representaria muitas centenas de milhões de dólares em lucro marginal. Esse custo seria muito maior se assumida a hipótese de uma prolongação, pelos anos 90, dos efeitos desse processo de mudança de nome.

A HISTÓRIA DA GE TORNA-SE A HISTÓRIA DA BLACK & DECKER

Contrastando com a história do Datsun, a Black & Decker, que em 1985 adquiriu o negócio de pequenas aparelhos da GE, optou por uma mudança abrupta de nome, embora ela tivesse o direito de usar o nome GE por ainda alguns anos. Imediatamente foi mudado o nome nos produtos, e a ação foi apoiada com um investimento de \$ 100 milhões em propaganda, principalmente naquela voltada para tomar o novo nome conhecido. Dela resultou que o conhecimento do nome Black & Decker como fabricante de pequenos equipamentos de cozinha aumentou de 15% para 57% durante os primeiros dezoito meses. Mesmo assim, a Black & Decker concluiu que a campanha de conhecimento da marca levou mais tempo do que pensavam, e também muito mais difícil e dispendiosa do que o planejado.

De novo, como na história da Nissan, o aspecto mais notável da história da Black & Decker é a persistência do nome da GE. No final de 1988, mais de três anos depois dessa mudança de nome, foi levantada uma amostragem, ao acaso, de mil domicílios, para uma publicação comercial de loja de desconto.³ Entre outras questões, perguntou-se aos pesquisados que marca comprariam, numa variedade de categorias de produtos. A Tabela 3-1 traz a tabulação, para produtos domésticos, dos percentuais de compradores para cada marca. Uma pessoa sensata teria previsto o esmaecimento do nome GE depois de três anos de ausência na categoria de domésticos. Contudo, ele superou, quatro vezes mais, o nome Black & Decker.

TABELA 3-1 Preferência de Marcas dos Consumidores em Artigos Domésticos.

Marcas	Percentual de Preferência
Rubbermaid	14.6
General Electric	12.8
Corning	9.9
Cannon	5.7
Corelle	5.1
Ecko	4.0
Visions	3.5
Sunbeam	3.3
Black & Decker	3.0
Libbey	2.8

FONTE: Discount Store News, 24 out. 1988. Copyright Lebbar-Friedman, Inc., 425 Park Avenue, New York, NY 10022. (Reprodução autorizada.)

O QUE É UMA MARCA CONHECIDA?

O conhecimento da marca é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos. Isto pressupõe um elo entre a classe do produto e a marca. Por exemplo, a publicidade acerca do Museu Metropolitano não necessariamente contribui para o conhecimento da marca Metropolitan Life. Similarmente, o uso de um grande balão com a palavra Levi's pode ressaltar mais este nome, mas não necessariamente ajudará a melhorar o conhecimento dele. Contudo, se o balão tiver o formato assemelhado ao jeans Levi's 301, o link com o produto fica estabelecido, e a eficácia do balão em criar a conhecimento está ressaltada.

O conhecimento da marca envolve um intervalo de sentimentos contínuo – desde aquele, incerto, de que a marca seja reconhecida, até a crença de que ela é a única na classe de produtos. Como sugere a Figura 3-3, o intervalo pode ser representado por três níveis muito diferentes de conhecimento da marca.⁴ O papel do conhecimento da marca no *brand equity* dependerá tanto do contexto como do nível de conhecimento atingido.

O nível mais baixo, reconhecimento da marca, baseia-se em um teste de *recall* estimulado. Os entrevistados, talvez em um levantamento telefônico, recebem um conjunto de nomes de marcas de uma determinada classe de produtos para identificar aqueles dos quais já ouviram falar antes. Assim, embora tenha que existir um elo entre a marca e a classe do produto, o nome não precisa ser forte. Esse estágio de reconhecimento da marca é particularmente importante para o comprador que escolhe a marca no ponto de venda.

O próximo nível é o da lembrança da marca. Aqui, a lembrança é espontânea, não necessitando do estímulo utilizado no nível anterior. A recordação sem ajuda é substancialmente mais difícil que o reconhecimento, e está associada com uma posição mais forte da marca. Uma pessoa pode ter o *recall* de muito mais itens se ouvir alguns deles do que quando solicitada a explicitá-los espontaneamente.

A primeira marca mencionada numa pesquisa de *recall* sem estímulo alcança a classificação de *Top of Mind*, uma posição especial. De forma concreta, ela está à frente das outras marcas na lembrança da pessoa, embora, naturalmente, possa haver uma outra bem próxima.



Figura 3-3 A Pirâmide do Conhecimento

Uma posição ainda mais forte de *recall*, não representada na Figura 3-3, seria aquela de uma marca dominante, a única lembrada por um alto percentual de entrevistados.⁵ Por exemplo, o bicarbonato de sódio da Arm & Hammer (que detém 85% do mercado e um símbolo com 95% de nível de reconhecimento), os curativos Band-Aid, a gelatina Jell-O, os crayons Crayola, Morton Salt, os trens Lionel, o queijo Philadelphia, o suco de vegetais V-8, o molho de carne A-1. Em cada caso, quantas outras marcas você pode nomear? Ter uma marca dominante proporciona uma vantagem competitiva forte. Em muitas situações de compra, significa que qualquer outra marca não será nem mesmo considerada.

COMO O CONHECIMENTO FUNCIONA PARA AJUDAR A MARCA

O conhecimento da marca cria valor de quatro diferentes maneiras, como sugere a Figura 3-4.

ÂNCORA A QUE OUTRAS ASSOCIAÇÕES POSSAM ESTAR LIGADAS

O reconhecimento da marca é o primeiro passo básico na tarefa de comunicação. Usualmente, é desperdício tentar comunicar os atributos da marca sem que o nome esteja estabelecido o suficiente para permitir uma associação com eles. Um nome é como uma pasta de arquivo especial na mente, que pode ser preenchido com fatos, nomes e sentimentos. Sem esse arquivo disponível na memória, os fatos e sentimentos se perdem e não podem ser rapidamente acessados quando necessários.

FIGURA 3 - 4 O Valor do Conhecimento da Marca

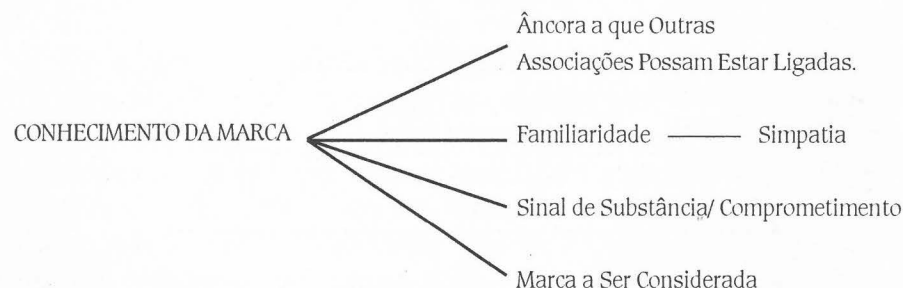
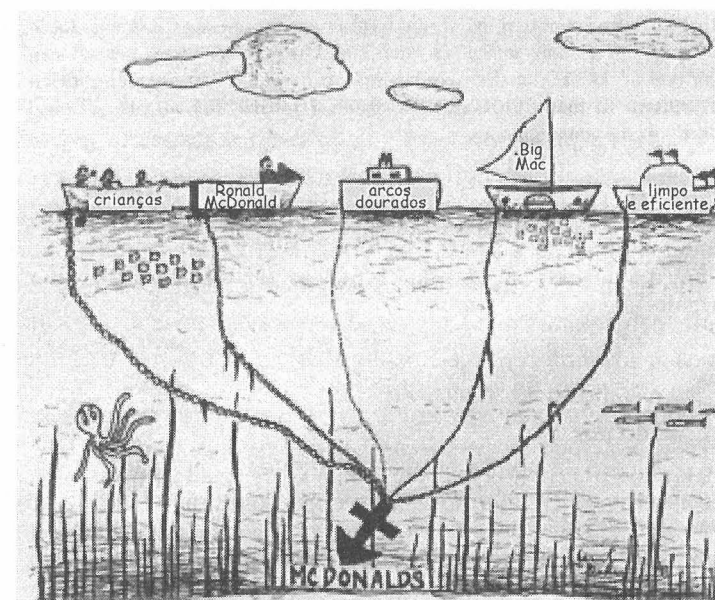


FIGURA 3 - 5 A Associação do McDonald's



Cortesia de Jennifer Aaker.

A Figura 3-5 ilustra o uso de uma metáfora de âncora. Associações como de limpeza e eficácia à Arcos Dourados e de Ronald McDonald, crianças, divertimento e Big Mac ao nome McDonald's estão ligadas via correntes (representando elos na memória). Observe-se que a corrente pode ser grossa e resistente ou quase fraca. Observe-se também que a sua estrutura pode ser reforçada por elos entre as próprias associações – há uma corrente ligando Ronald McDonald e crianças.

Um novo produto ou serviço está particularmente interessado em ganhar reconhecimento. Virtualmente, todos os modelos que tentam prever o sucesso de novos produtos têm o reconhecimento da marca como a chave do início da construção; muito raramente pode, uma decisão de compra, ocorrer sem que haja um reconhecimento. Mesmo porque, sem ele é difícil conhecer as características e os benefícios do novo produto. Com o reconhecimento estabelecido, a tarefa é simplesmente conectar uma nova associação, tal como um atributo do produto.

FAMILIARIDADE/SIMPATIA

O reconhecimento proporciona um senso de familiaridade com a marca. As pessoas gostam do que lhes é familiar, e a esse sentimento, especialmente quando

se trata de produtos de baixo envolvimento – sabonete, goma de mascar, toalhas de papel, açúcar, canetas descartáveis, ou lenços de papel –, pode, às vezes, dirigir a decisão de compra. Na ausência de motivação para uma avaliação mais profunda, este senso pode ser tudo.

Estudos mostram um relacionamento positivo entre o número de exposições e a preferência, quaisquer que sejam os estímulos – quadros abstratos, nomes, música, ou outra coisa. Por exemplo, em um estudo foram apresentadas palavras próximas ao idioma turco três ou seis vezes. Inseridas em meio a outras que também não tinham qualquer significado, aquelas que foram reconhecidas foram também mais apreciadas que as não-reconhecidas. Interessantemente, esses estudos de reconhecimento constataram que a repetição à exposição pode afetar a apreciação mesmo quando o nível de reconhecimento aparentemente não é afetado.⁶ Uma explicação é que o efeito do reconhecimento (ou familiaridade) pode existir mesmo no estágio inicial do processo.

Considere-se o caso de nomes de marcas antigas como Ipana ou Black Jack, relançados com sucesso. O valor do reconhecimento da marca indubitavelmente contribuiu.

SUBSTÂNCIA/COMPROMETIMENTO

O conhecimento do nome pode ser um sinal de presença, comprometimento e substância, atributos muito importantes mesmo para consumidores de bens duráveis, e mesmo para compradores industriais de grandes itens. A lógica é que se um nome é reconhecido, deve haver uma razão. Exemplos:

- A empresa fez propaganda de forma extensiva
- A empresa tem estado no negócio por um longo tempo
- A empresa tem uma ampla distribuição
- A marca é bem-sucedida – outros a usam

Essas suposições não são necessariamente baseadas no conhecimento de fatos específicos a respeito da marca. Mesmo que uma pessoa não tenha sido exposta à propaganda e conheça pouco sobre a empresa, o conhecimento da marca pode, ainda assim, levá-la a suposições de que a empresa seja importante e dê apoio à marca com propaganda. Se uma marca é completamente desconhecida antes de lançada como uma alternativa de escolha, há uma suspeita de que não seja substancial, de que não tenha uma empresa comprometida por detrás dela.

Às vezes, mesmo no caso de decisões de compras amplas e envolventes, a familiaridade da marca e o conhecimento de substância associado com o da marca pode fazer toda a diferença. Quando não há um vencedor evidente depois de uma

análise extensiva para se decidir, por exemplo, por um computador ou por uma agência de publicidade, a força do conhecimento da marca pode ser fundamental.

MARCAS A CONSIDERAR

O primeiro passo no processo de compra é freqüentemente selecionar um grupo de marcas a considerar – um conjunto preferencial. Três ou quatro alternativas

A Lembrança da Marca e as Decisões de Compra

O Professor Prakash Nedungadi, de Toronto, num inteligente experimento, demonstrou como a recordação da marca influencia as decisões de compra.⁷ Numa categoria de produtos (por exemplo, refeições rápidas), duas subcategorias (por exemplo, cadeia nacional e lojas locais) foram criadas. Em cada subcategoria, uma marca maior (digamos, McDonald, Joe's Deli) e uma marca menor (Wendy, Subway) foram identificadas na base da pesquisa de uso e de simpatia. Os entrevistados primeiro responderam a uma série de doze questões – sim/não – sobre quatro marcas (por exemplo, "Irish Spring é um detergente de roupas"). A menos que estivesse num grupo de controle, cada um dos entrevistados tinha, dentre as questões, três que envolviam uma das quatro marcas em teste (o nome da marca era "pré-selecionada"). Perguntava-se a essas pessoas que marca selecionariam para um almoço e que outras considerariam. Mais tarde, verificava-se junto a elas se visitariam diferentes restaurantes contidos em uma lista. As constatações (sob repetidas justificativas referindo-se a condimentos de hambúrguer e ingredientes de drinks alcoólicos) foram intrigantes.

Quando a referência era uma das marcas principais (McDonald, ou Joe's Deli), o percentual de entrevistados que as selecionava subia significativamente, MUITO EMBORA a apreciação relativa daquela marca (conforme medida pela pergunta de intenções) NÃO mudasse. A lembrança da marca (conforme medida pelo conjunto de considerações) era enfatizada e afetava a escolha SEM afetar a simpatia.

Para a subcategoria de lojas locais, houve aumento de proporção similar na escolha da principal marca (Joe's Deli), enquanto a marca menor da subcategoria (Subway) era pré-selecionada. Mas a lembrança da marca Joe's Deli foi indiretamente aumentada: a introdução da Subway fez com que o entrevistado pensasse em lojas locais que o fizeram lembrar-se de Joe's Deli. Essas constatações mostram que a recordação é complexa, e que uma posição forte numa subcategoria pode levar à recordação por chamar a atenção para esta e também para a marca.

podem ser consideradas para, por exemplo, se proceder à seleção de uma agência de propaganda, de um carro para testar ou de um sistema de computador para avaliar. O comprador provavelmente não ficará exposto a muitos nomes de marcas durante o processo, a não ser por exceção. Assim, a lembrança de marca pode ser crucial para fazer parte deste grupo. Quem produz computadores? As primeiras empresas que vêm à memória terão uma vantagem. Uma empresa fraca em *recall* poderá nem participar da decisão.

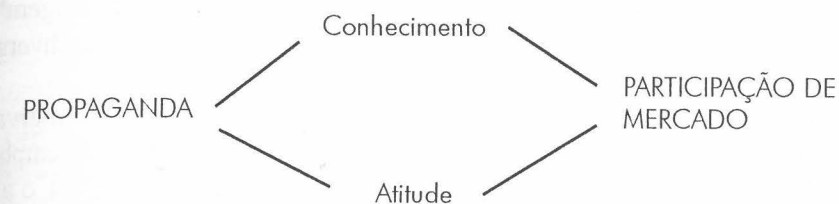
O papel da recordação da marca (ou, melhor ainda, do *Top of Mind*) pode também ser crucial quando se refere a produtos de compras freqüentes como café, detergente e remédios para dor de cabeça, sobre os quais as decisões de marca são feitas usualmente antes da ida à loja. Além disso, em algumas categorias (como cereais) há tantas alternativas reconhecidas que o comprador fica sobrecarregado. Assim, embora Nut & Honey tenha uma grande exposição, pode ser necessário que seja uma marca "lembrada", ou mesmo "*Top of Mind*", para merecer o consumo.

Certos estudos mostram uma relação entre grupos de recordação e de consideração. Geralmente, se uma marca não atinge recordação não é incluída no grupo de consideração. Contudo, as pessoas usualmente também se recordam de marcas das quais definitivamente não gostam. Diversos outros estudos demonstram a relação entre a recordação do *Top of Mind* e o comportamento e atitudes de compra. Por exemplo, de um deles, sobre seis marcas em três classes de produtos (refeições rápidas, soda e bancos), sem estímulo, resultou a conclusão de que há grandes diferenças nas probabilidades de preferência e de compra, conforme a marca seja a primeira, a segunda, ou a terceira mencionada.⁸

O ESTUDO DO CAFÉ

Um estudo do mercado de café revelou claramente o impacto do conhecimento da marca.⁹ Por dezenove bimestres seguidos, foram obtidos os dados da participação de mercado e de gastos em propaganda. Estes foram correlacionados aos resultados de dezenove pesquisas telefônicas do mesmo período, as quais mediram o *recall* e lembranças sem estímulo e as atitudes com relação às marcas. Os resultados estão sumariados na Figura 3-6. A propaganda influiu na participação de mercado apenas indiretamente, através de seu impacto sobre o conhecimento e atitude. Por sua vez, ocorreu influência tanto a partir de mudança do conhecimento quanto por mudança em atitude, sugerindo que o conhecimento pode ser um fator importante independentemente de mudanças de atitude. Assim, conclui-se que o conhecimento influenciado por uma propaganda de reforço afeta as decisões de compra.

Figura 3-6 Impacto da Conhecimento sobre Vendas no Mercado de Café



O PODER DE IMAGEM DA LANDOR

A Landor Associates desenvolveu um sistema de medida do poder do nome da marca, baseado numa pesquisa de mil consumidores americanos, em 1988.¹⁰ Nele,

Tabela 3-2 As Mais Poderosas Marcas nos Estados Unidos

Posição	Empresas/Marcas	Índice Simpatia	Índice de Share of Mind
1	Coca-Cola	68	78
2	Campbell's	67	60
3	Pepsi-Cola	61	67
4	AT&T	64	63
5	McDonald's	50	77
6	American Express	60	65
7	Kellogg's	58	64
8	IBM	65	58
9	Levi's	63	58
10	Sears	59	62
...			
30	Rolls-Royce	63	46
...			
169	Nissan	43	66
...			
177	Datsun	41	67
...			
667	Asahi	28	27

FONTE: Mim Ryan. "Assessment: The First Step in Image Management", *Tokyo Business Today*, set. 1988, p 36-38.

Nota: (*) Números aproximados.

duas dimensões são consideradas: uma, chamada de *share of mind* (participação na mente do consumidor), é a medida do reconhecimento da marca; a outra, denominada "estima", é a medida da opinião favorável que as pessoas têm das companhias e marcas que conhecem. Um *score* geral do "poder da imagem" é formado a partir das médias das taxas. A Tabela 3-2 mostra as taxas para diversas das 667 marcas testadas.

É interessante verificar como a Coca-Cola é dominante na pesquisa. O intervalo entre a Coca-Cola e o segundo nome, Campbell, é tão grande quanto entre Campbell e a marca na posição 50, Dole (não mostrada na Tabela). Para a Coca-Cola, o alto *score* de reconhecimento levantado no trabalho da Landor foi indubitavelmente a base do lançamento, muito bem-sucedido, de extensões da marca, algumas com muito pouco apoio de marketing. Em meados dos anos 80, o nome Coke estava ligado a nove diferentes refrigerantes, inclusive Diet Cherry Coke, uma marca que não havia recebido absolutamente qualquer suporte de propaganda.

Uma constatação no estudo da Landor é que há uma alta correlação entre conhecimento e estima. Naturalmente, esta correlação resulta, em parte, do fato de que as pessoas conhecem e gostam das marcas que usam. Contudo, pode também refletir o fato de que as marcas familiares realmente tendem a ser apreciadas. Há exceções, naturalmente. Algumas marcas, tais como Greyhound, Playboy e Warner Bros, têm um índice de reconhecimento relativamente alto mas não são tão estimadas. Outras, como Rolls-Royce, Hilton, Harley-Davidson, Windex e Rolex, estão na situação oposta, tendo a intrigante oportunidade de capitalizar sobre a sua estima mediante a construção do conhecimento.

Usando a mesma técnica no Japão e na Europa, a Landor utilizou o seu potencial para identificar o sucesso relativo que as empresas têm com a criação de marcas mundiais. De fato, com dados de todas as três regiões combinadas, a Coca-Cola foi a marca número um, seguida pela IBM, Sony, Porsche e McDonald.

AS LIMITAÇÕES DO CONHECIMENTO

O conhecimento, embora um ativo-chave da marca, não pode, por si só, criar vendas, especialmente para um produto novo. Uma campanha incomum e controvertida introduzindo o Infiniti (da Nissan) ilustra isso.¹¹ Usando nos anúncios cenas com aves, campos e lagos (mas não o carro), a campanha criou um nível de reconhecimento de 90% e algumas associações únicas. Contudo, as vendas foram decepcionantes durante os primeiros meses. Os críticos argumentaram que a ausência de uma "razão de compra" nos anúncios foi um fator de contribuição a

esse fracasso. Um comico sugeriu que a propaganda estava dando bons resultados: as vendas de rochas e árvores subiram 300%!

O PODER DE VELHOS NOMES DE MARCAS

Certamente existe um fator de obsolescência no tempo, especialmente quando esteja envolvido o reconhecimento do *Top of Mind*. Contudo, um fenômeno notável é que quando uma marca se torna realmente bem estabelecida, o alto reconhecimento resultante de muitas exposições e experiências de uso tende a permanecer no mesmo patamar durante um longo tempo mesmo que o apoio de propaganda seja abandonado.

Em meados dos anos 80, por exemplo, foi feito um estudo sobre conhecimento da marca quanto a *mixers*. Quando se pediu aos entrevistados mencionarem todas as marcas deste produto conhecidas, a GE ficou em segundo lugar, embora não o fabricasse havia mais de vinte anos. Também o Lux Beauty Bar, da Unilever, uma marca que não tem sido anunciada há mais de quinze anos, ainda gera vendas de \$ 25 milhões, dos quais metade pode ser de lucro bruto.¹²

Um estudo de familiaridade de nome de marca pediu a cem donas de casa, em quatro cidades, para nomear quantas marcas pudessem. Elas eram pagas por cada nome relacionado.¹³ Na média, chegaram a 28 nomes, e 15% citaram mais de quarenta. Metade dos nomes era de alimentos. A idade das marcas lembradas foi notável: mais de 85% com idade superior a 25 anos, e 36%, a 76 anos! (Tabela 3-3).

Tabela 3-3 Idades dos Mais Conhecidos Nomes de Marcas

Idade da Marca	% das 4.923 marcas mencionadas
Mais de 100 anos	10
de 75 a 99 anos	26
de 50 a 74 anos	28
de 25 a 49 anos	4
de 15 a 24 anos	4
Menos de 14 anos	3

FONTE: Adaptado de Leo Bogart e Charles Lehman. "What makes a brand name familiar?" *Journal of Marketing Research*, p.17-22, fev. 1973.

Outro estudo notável, este levantado pela The Boston Consulting Group, comparou as marcas líderes de 1925 com as de 1985 em 22 categorias de produtos.¹⁴ Em dezenove delas a líder foi a mesma. Nas outras três, o líder antigo ainda era importante. A Tabela 3-4 resume os resultados. Naturalmente, há categorias (como refeições congeladas, barras de granola) que não existiam em 1925, e assim o mercado é mais dinâmico do que a tabela sugere. Contudo, o poder dos nomes das velhas marcas ainda é incrível. Em parte, isto certamente resulta dos seus níveis de conhecimento, os quais, por sua vez, se baseiam nas exposições (milhares, em alguns casos).

Quais são as implicações? Uma delas é que o estabelecimento de um nome forte, ancorado em elevado reconhecimento, cria um enorme ativo. Além disso, o

Tabela 3-4 As Marcas Líderes: 1925 a 1985

Produto	Marca Líder em 1925	Posição Corrente em 1985
Bacon	Swift	Líder
Pilhas	Eveready	Líder
Biscoitos	Nabisco	Líder
Cereais	Kellogg	Líder
Câmaras	Kodak	Líder
Fruta em Lata	Del Monte	Líder
Goma de Mascar	Wrigley	Líder
Chocolates	Hershey	No. 2
Farinha	Gold Medal	Líder
Guloseimas	Life Savers	Líder
Tintas	Sherwin-Williams	Líder
Fumo para cachimbo	Prince Albert	Líder
Lâminas de Barbear	Gillette	Líder
Máquinas de Costura	Singer	Líder
Camisas	Manhattan	No. 5
Gordura Vegetal	Crisco	Líder
Sabonete	Ivory	Líder
Refrigerantes	Coca-Cola	Líder
Sopa	Campbell	Líder
Chá	Lipton	Líder
Pneus	Goodyear	Líder
Creme Dental	Colgate	No. 2

FONTE: Thomas S. Wurster. "The Leading Brands: 1925-1985". Perspectives. The Boston Consulting Group, 1987.

ativo torna-se mais forte ao longo dos anos à medida que o número de exposições e experiências cresce. Como resultado, uma marca desafiante – mesmo com um volumoso orçamento de propaganda e produto ou serviço superior – tem dificuldade de abrir o seu caminho na memória do consumidor.

Há uma crença generalizada, especialmente entre leigos, de que uma intensiva propaganda e um produto suficientemente bom fazem uma nova marca ganhar mercado, mesmo que numa classe de produtos maduros. Não é tão fácil assim: considerem-se todos os desafios malsucedidos contra aquelas marcas que dominaram as 22 categorias de produtos no período de sessenta anos do estudo. Em algumas classes de produtos maduros o único modo de se tornar uma marca líder é ter nascido líder.

Para desafiar uma classe de produto maduro, usualmente é melhor revitalizar uma marca existente e estabelecida na classe do que tentar a entrada de uma nova concorrente. Se, ainda assim, houver essa tentativa, um caminho é estender o nome de uma marca já estabelecida numa classe de produto relacionada. As opções de revitalização e de extensão serão discutidas em capítulos posteriores.

COMO ATINGIR O CONHECIMENTO

Para atingir o conhecimento, tanto a identificação quanto a lembrança envolvem duas tarefas: ganhar a identidade do nome da marca e conectá-la à classe do produto. Para uma marca nova, ambas as tarefas são requeridas. Contudo, em outros contextos uma delas pode já estar realizada, e a missão torna-se outra. Por exemplo, um nome de marca como Pizzaplace implica a classe de produto, e a necessidade é de apenas estabelecer o nome do produto. Quando a Roto-Rooter, um nome estabelecido, entrou em serviço de tubulação, era necessário ligar o nome estabelecido a uma classe de produto.

Como o conhecimento deve ser atingido, mantido ou melhorado? O melhor caminho depende do contexto, mas há várias diretrizes baseadas em estudos formais, tanto de psicologia como de propaganda, e na observação de marcas que se saíram bem na criação e na conservação de níveis de conhecimento.

SEJA DIFERENTE, MEMORÁVEL

Uma mensagem de conhecimento deve proporcionar uma razão para ser observada, e deve ser memorável. Muitos meios podem levar a esse resultado, mas um dos primeiros é simplesmente ser diferente, incomum. Considere, por exemplo, a caixa falante de margarina Parkay. Trata-se de uma forma bem-humorada de

ligar o nome Parkay à margarina, e é muito diferente da comunicação de outras marcas.

Muitas classes de produtos têm marcas com enfoques de comunicação bem similares, tornando difícil o destaque no meio do conjunto. Por exemplo, a maioria dos anúncios para perfumes, carros esportivos, cigarros mentolados e refrigerantes tem uma semelhança tal que prejudica a tarefa de promover o reconhecimento. Um publicitário substituiu a trilha sonora de um comercial da Coca-Cola por outra, da 7-UP, e o efeito foi quase que imperceptível.

Naturalmente, é necessário criar um elo entre a marca e a classe do produto. Colocar um carro no topo de uma montanha isolada, por exemplo, pode ser memorável, mas os consumidores podem ter dificuldade em lembrar que carro foi posto no topo da montanha.

ENVOLVA UM *SLOGAN* OU UM *JINGLE*

Um *slogan* ou *jingle* pode fazer uma grande diferença. *Slogans* como “Ele flutua” ou “Você merece hoje uma folga” podem ajudar a lembrança. Quando uma classe de produto, por exemplo, sabonete, é o estímulo, poderia ser mais fácil apresentar “Ele flutua” e, então, a identificação Ivory, do que nomear o Ivory diretamente. O elo com o *slogan* pode ser mais forte porque envolve uma característica do produto que pode ser visualizada. Assim, vale a pena criar e estabelecer um *slogan* fortemente aliado à marca e à classe de produto.

Um *jingle* pode ser um poderoso dispositivo de criação de conhecimento. Um modelo de produto novo, projetado para prever níveis de conhecimento atingidos treze semanas pós-lançamento, foi testado sobre 58 introduções de novos produtos.¹⁵ Uma das constatações foi que um *jingle* atrativo era externamente importante para explicar por que alguns novos produtos conquistavam níveis mais altos de lembrança que outros. Uma das marcas nesse patamar usava o *jingle* “Oh, Oh, Spaghettios”.

EXPOSIÇÃO AO SÍMBOLO

Se um símbolo está disponível ou pode ser desenvolvido, tal como da Colonel Sanders, a pirâmide da Transamérica, ou o guarda-chuva da Travelers, estreitamente ligados à marca, ele pode desempenhar uma papel importante na criação e na manutenção do conhecimento. Um símbolo envolve uma imagem visual que é muito mais fácil de se apreender e recordar que uma palavra ou uma frase. Ainda, freqüentemente, além do uso da propaganda, há caminhos criativos para se conseguir a exposição de símbolos:

Figura 3-7 Um Dirigível da Goodyear



Cortesia da The Goodyear Tire & Rubber Company.

- por exemplo, os concursos de cozinha da Betty Crocker, as exibições da equipe de cavalos Clydesdale, da Budweiser, e maçãs em vários formatos em feiras de computadores.

Considere o dirigível da Goodyear, mostrado na Figura 3-7, usado pela Goodyear para relações públicas desde 1925. A atual frota de três dirigíveis contribuiu substancialmente para a identificação do nome da Goodyear. Por meio deles, expõe-se um logotipo de 116 pés de comprimento – que consiste do nome Goodyear mais o seu pé alado – complementado por um sinal luminoso com 7.560 lâmpadas programadas. A maior exposição ocorre em mais de oitenta performances de TV todo ano, em muitos eventos esportivos externos, como o Super Bowl e o Word Series. Um jornalista assim se expressou: “Um evento não é um evento a menos que se tenha o dirigível da Goodyear”. O símbolo é tão forte que a concorrente Goodrich certa vez mostrou uma série de anúncios mostrando um céu azul com nuvens brancas, para enfatizar que *eles* eram a companhia *sem* o dirigível.

ASSESSORIA DE IMPRENSA

A propaganda é muito apropriada para gerar conhecimento porque permite que a mensagem e a audiência sejam ajustadas à tarefa em consideração e porque é

geralmente um modo eficaz de se obterem exposições. Contudo, a assessoria de imprensa deve, usualmente, desempenhar papel importante e pode, às vezes, dominar a cena. Pode não somente ser muito menos dispendiosa que a propaganda na mídia, mas também não menos eficaz.

Freqüentemente, as pessoas estão mais interessadas em conhecer uma nova história do que ler um anúncio. O dirigível da Goodyear, por exemplo, consegue vários milhares de inserções na imprensa todos os anos. O problema é gerar eventos ou ações associadas à marca que sejam dignas de notícia.

A situação ideal ocorre quando o produto é inerentemente interessante, tal como o conceito de um novo carro – o carro esporte de dois lugares Mazda Miata – ou um novo *chip* de computador. Contudo, se isso não ocorre com o produto, um evento, símbolo ou outro artifício tem que ser criado. Por exemplo, a “vacamóvel” Ben & Jerry, uma loja móvel de sorvete que distribuía de graça o sorvete Ben & Jerry enquanto atravessava o país, foi notícia pelo menos nas pequenas cidades que visitou.

PATROCÍNIO DE EVENTOS

O papel primário da maioria dos patrocínios de eventos é criar e manter o conhecimento. Assim, o certame de tênis da Volvo, a rodada Virgínia Slims para mulheres e o torneio Transamérica de tênis, todos geram exposição aos expectadores, que os vêem ao vivo ou na televisão, e a leitores de notícias sobre tais eventos, antes ou depois da sua ocorrência. As marcas de cerveja descobriram há tempos o valor das promoções, e a Budweiser, Miller, Coors e outras tornaram-se proeminentemente associadas com centenas de eventos.

CONSIDERE AS EXTENSÕES DA MARCA

Uma maneira de se conseguir lembrança da marca, de tornar o seu nome mais destacado, é colocar o nome em outros produtos. Coca-Cola, Heinz, Weight Watchers e Sunkist obtêm exposição do nome como um todo quando este está associado a outros produtos anunciados, expostos e usados.

Muitas empresas japonesas de sucesso como a Sony, Honda, Mazda, Mitsubishi e Yamaha chegam até a usar seus nomes em todos os seus produtos. De fato, o nome Sony foi selecionado deliberadamente, de forma a poder ser amplamente utilizado e beneficiar-se, assim, dos esforços de múltipla promoção. O nome Mitsubishi, amplamente difundido, e seu símbolo de três diamantes aparecem em mais de 25 mil produtos, incluindo automóveis, produtos financeiros, e cogumelos.

Naturalmente, há sempre uma contrapartida. Embora a lembrança da marca seja destacada pelo amplo uso do seu nome, denominações diferentes proporcionam a oportunidade de se desenvolverem diferentes associações para cada nome. O Capítulo 9 tratará das opções envolvidas nas extensões de marca.

USANDO SINAIS

Uma campanha de conhecimento freqüentemente pode ser auxiliada por indicativos da classe de produto ou da marca, ou ambas. Um sinal de marca particularmente útil é a embalagem, uma vez que ela é o estímulo real com o qual o comprador se confronta. A embalagem da Morton Salt ou da Lean Cuisine destacam o produto. Uma pessoa como André Agassi, por exemplo, pode sinalizar uma classe de produtos tal como raquete de tênis. Às vezes, sinais podem ser usados para lembrar as pessoas do elo desenvolvido na propaganda.¹⁶ Os anúncios do cereal Life, no qual um belo menino chamado Mikey saboreia o cereal para a descrença do irmão, são alavancados por uma pequena figura do personagem Mikey impressa na embalagem.

A LEMBRANÇA DEMANDA REPETIÇÃO

Desenvolver a lembrança é mais difícil que desenvolver o reconhecimento. O nome da marca precisa destacar mais, e o elo da marca com a classe de produto precisa ser mais forte. Enquanto o reconhecimento, mesmo que baseado em apenas poucas exposições, persiste, a lembrança se desgasta com o tempo. A lembrança é difícil, requer ou uma profunda experiência de aprendizado ou muitas repetições. Uma lembrança imediata (*Top of Mind*) é naturalmente ainda mais difícil. Para uma marca como a Budweiser manter altos níveis de *Top of Mind*, relativamente altos níveis de repetição podem ser necessárias por tempo indefinido.

O BÔNUS DA LEMBRANÇA

Manter um alto nível *Top of Mind* através de exposição constante pode criar não apenas o conhecimento da marca, mas também um destaque tal que pode inibir a lembrança de outras marcas. Uma série de estudos constatou que quando as pessoas ouvem um nome de marca, ou um conjunto deles, e são solicitadas a lembrar nomes de produtos concorrentes, seus esforços se inibem e é lembrada menor quantidade de nomes. Em um desses experimentos, de avaliação de um anúncio da Dristan na TV, os pesquisados lembraram-se de menos nomes de remédios para

resfriado do que aqueles não expostos ao anúncio do Dristan.¹⁷ Esta marca, assim, prejudicou o processo de lembrança.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. Qual o papel do reconhecimento e da lembrança para a sua marca? Como, exatamente, cada um desses processos afeta as decisões de compra?
2. Qual é o seu nível de reconhecimento e de lembrança por segmento? Há algum problema na obtenção de reconhecimento entre novos consumidores? O nome da marca é destacado suficientemente nos segmentos-chave, a lembrança está sendo mantida?
3. Avalie o seu programa de comunicação projetado para gerar o reconhecimento ou a lembrança e seus vários componentes. O que está errado? Que áreas merecem uma revisão extensiva? E a embalagem? Os programas estão consistentes com as associações da marca?
4. Que promoções e outros artifícios de comunicação projetados para gerar reconhecimento ou lembrança têm funcionado bem para os concorrentes? Estão sendo bem exploradas todas as possibilidades de relações públicas?

4



Qualidade Percebida

A qualidade é a única proteção patente que temos

James Robinson
CEO, American Express

Vale muito dar à maioria dos produtos uma imagem de qualidade - um selo de Primeira Classe

David Ogilvy

A qualidade é de graça

Phil Crosby

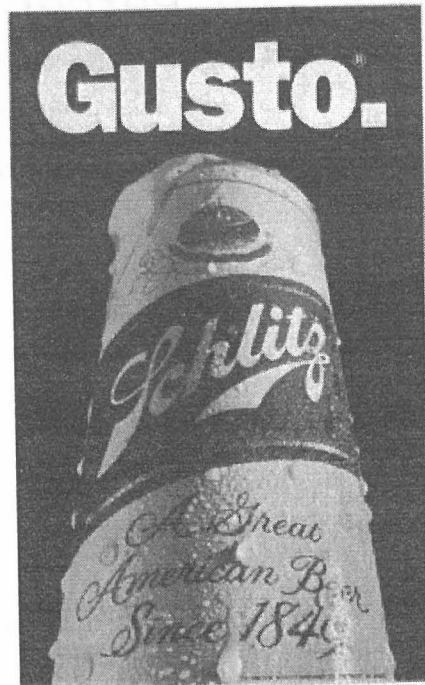
A HISTÓRIA DA SCHLITZ

A Cervejaria Joseph Schlitz começou, em 1850, como uma fábrica pequena, fornecendo a restaurantes de Milwaukee. Teve um crescimento acentuado quando, em 1871, o incêndio de Chicago destruiu muitas cervejarias daquela cidade. ¹ Em 1872, nasceu o *slogan* "A cerveja que tornou Milwaukee famosa". Na virada do século, a Schlitz era a terceira maior fábrica de cerveja, atrás apenas da Pabst e da Anheuser-Busch. A empresa permaneceu saudável durante os primeiros cinquenta anos deste século e sobreviveu à Lei Seca, nos anos 20, produzindo malte e xarope de levedura. Em 1947, tornou-se a cerveja líder nos Estados Unidos. Embora tivesse perdido a liderança para a Budweiser em 1957, permaneceu numa forte posição de segunda marca até o início dos anos 70.

Na década anterior, a agência Leo Burnett havia criado campanhas publicitárias baseadas nos termos *gusto e light*: "O *gusto* verdadeiro de uma excelente cerveja *light*", e "Quando você está sem Schlitz, você está sem cerveja". A Figura 4-1

mostra um dos anúncios do “gusto” dos anos 60. Também nesse período, a Schlitz introduziu, com sucesso, tanto a Schlitz Malt Liquor, como a latinha de “abertura rápida”, patenteada. No início da década de 70, num enfoque de estilo de vida, os anúncios mostravam “homens do mar” como heróis e grandes bebedores de cerveja, mantendo ainda o tema do “gusto” – o slogan era “*You only go around once in life – So grab all the gusto you can*” (algo como: “A vida é curta, agarre todo o sabor que puder”).

Figura 4 - 1 Um Anúncio do “Gusto” da Schlitz

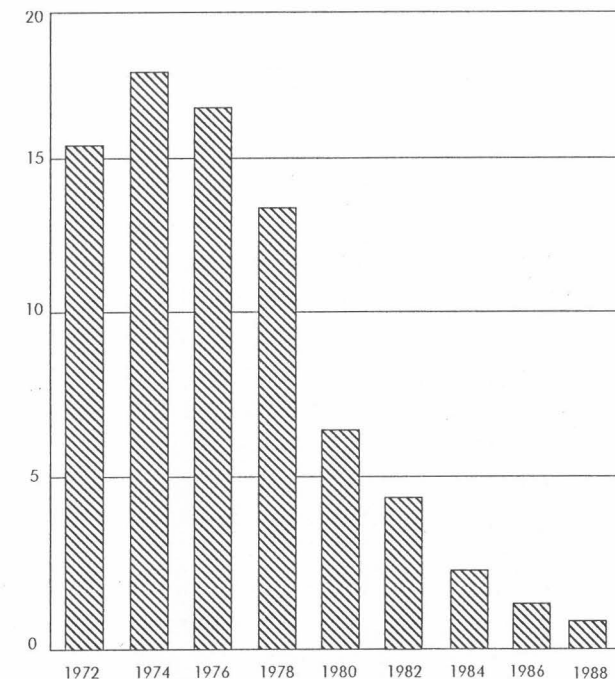


Cortesia de The Stroh Brewery Company.

AS DERROCADAS DA SCHLITZ

Até 1976, a Cervejaria Joseph Schlitz, produzindo a Old Milwaukee, de preço popular, e mais a Schlitz Light, recém-introduzida como extensão da marca Schlitz, ainda detinha 16.1% do mercado, contra os 19.5% da Anheuser-Busch e os 12.2% da Miller. Contudo, em 1977, a empresa perdeu a segunda colocação para a Miller, e a partir daí, a sua posição degringolou. A participação de mercado da empresa Schlitz passou de 15.6%, em 1976, para 13.9%, em 1977, descendo para 11.8% em

Figura 4-2 As Vendas da Schlitz (em milhões de barris)



Nota: Exclui a Schlitz Malt e a Schlitz Light.

Fonte: R.S. Weinberg & Associates.

1978. Os resultados caíram significativamente, de um lucro de \$ 48 milhões, em 1974, para um prejuízo de \$ 50 milhões em 1979.

A Figura 4-2 mostra o declínio de vendas da marca Schlitz (excluindo as cervejas light). De 17.8 milhões de barris por ano em 1974, as vendas caíram para 16.6 milhões em 1976 (quando, ainda assim, a empresa havia se beneficiado de uma grande greve na Anheuser-Busch), para 7.5 milhões em 1980, e menos de 1 milhão em 1986. Em meados dos anos 80, o seu papel foi o de uma marca barata – tinha caído fora da categoria *premium*.

A Cervejaria Joseph Schlitz ficou à venda publicamente até ser comprada pela Stroh, em 1982. Dessa forma, tem-se o registro de quanto a empresa valeu ao longo do tempo. Assumindo que o percentual do valor a ser atribuído ao nome Schlitz é igual ao percentual das vendas da Cervejaria Joseph Schlitz associadas aos produtos com a marca Schlitz, temos, por esta lógica, que o valor do nome da marca (o *brand equity*) caiu de mais de \$ 1 bilhão, em 1974, para \$ 75 milhões

apenas seis anos mais tarde. Perderam-se mais de 93% do *brand equity*. A Tabela 4-1 dá o sumário.

GERENCIANDO A QUALIDADE NA SCHLITZ

Por quê? O que aconteceu? A história começa com os primeiros sinais de desastre surgidos em 1974.

Na fábrica da Schlitz, de Milwaukee, o processo de "fermentação acelerada por lote" foi finalmente posto em produção depois de dez anos de desenvolvimento. Esse sistema revolucionário que, centrado na fermentação do levedo, reduzia de doze dias para quatro, portanto oito dias, o processo de fermentação, tanto diminuía os preços como melhorava a uniformidade do produto. Embora aparentemente houvesse uma redução do tempo de validade de produto na gôndola, o sabor permanecia inalterado. Contudo, nas ruas, o que se dizia era que a Schlitz estava fabricando "cerveja verde". Um empregado observou que no negócio de cervejaria, as pessoas pensam que é melhor usar o mesmo processo de fazer cerveja utilizado pelos nossos ancestrais em 1700, mas que elas questionariam a sanidade dos atuais fabricantes se lhes dissessem que usam o mesmo transporte dos ancestrais em 1700.

O novo processo de produção não foi a única tentativa da Schlitz para ganhar uma vantagem de custo em competitividade sustentada. Por algum tempo tinham reduzido custos, substituindo xarope de milho por malte de cevada. Embora, internamente, a crença (ou esperança) fosse de que o usuário comum de cerveja não poderia achar diferença entre o gosto da nova cerveja mais barata e o da versão original, de fato a nova cerveja tinha mesmo um sabor mais leve.

A tentativa da Schlitz de economizar dinheiro via utilização de ingredientes e processo menos dispendiosos era difícil de ser mantida em segredo e de defender, especialmente depois que a Anheuser-Busch tomou a decisão explícita de manter os ingredientes mais dispendiosos. No início de 1975, o presidente da Anheuser-Busch disse: "A nossa concorrência alterou os seus ingredientes e processos, numa busca de maiores lucros e melhores retornos sobre os investimentos. Mas quando se trata de qualidade, somente por pouco tempo se pode enganar o consumidor. Por isso, preferimos lucros menores a uma qualidade inferior. Afinal, estamos num negócio de longo prazo".

O problema da imagem da Schlitz foi agravado quando ela, buscando aumentar as vendas, usou as suas economias nos custos para dar descontos agressivamente e fazer promoções. Esse esforço era coerente com a estratégia de obter vantagens de preço, mediante menores custos de produção e economias de escala, com base no aumento de vendas. A crença era de que o custo seria um fator decisivo de mercado. Contudo, os descontos e as promoções eram incoerentes com a categoria de cerveja de primeira qualidade que a Schlitz sempre havia produzido.

TABELA 4-1 O Brand Equity da Schlitz

Ano	Valor total do mercado (máximo do ano em milhões US\$)	Valor total do mercado - menos débitos (máximo do ano em milhões US\$)	% das Vendas da Schlitz	Valor de mercado da Schlitz (em milhões US\$)
1974	1,670	1,374	71	1,082
1975	875	596	68	447
1976	698	426	65	307
1977	530	300	62	207
1978	487	311	60	207
1979	388	231	56	145
1980	287	150	45	75
1981	495	345	36	138
1982	465	318	28	98

Em 1975, a sua imagem de qualidade foi agravada pelas campanhas dos concorrentes. A sua propaganda tentou contra-atacar dando ênfase ao tema da qualidade. A linha do "*gusto*" foi abandonada por "Há apenas uma palavra em cerveja: Schlitz! E você sabe disso!" e "Quando é certo, você sabe disso!". Contudo, essa campanha, como as outras que se seguiram, não conseguiu reverter a situação.

Em 1976, o pior aconteceu. Em primeiro de janeiro, a Schlitz mudou o estabilizador de espuma para aumentar o prazo de validade. O motivo era evitar o acréscimo de um ingrediente no rótulo, de acordo com uma nova lei. O novo estabilizador seria filtrado durante o processo de fermentação, e assim não seria parte integrante do produto final. Mas o novo estabilizador reagiu no contato com alguns outros componentes e formou pequenos flocos no produto. O resultado foi descrito como cerveja "flocada", ou nebulosa – mas durante meses o problema foi ignorado. No início do verão, uma tentativa de correção (removendo o estabilizador) causou a segregação da cerveja quando ela permanecia por algum tempo na gôndola. No outono de 1976, cerca de 10 milhões de garrafas e latas da Schlitz foram "secretamente" recolhidas e destruídas. O segredo vazou e a Schlitz transformou-se mais ou menos numa piada.

TENTANDO RECUPERAR

Em 1977, ainda numa outra tentativa de remediar a questão da imagem, foi feita uma campanha publicitária mostrando homens corpulentos fazendo cara feia contra pessoas que procuravam fazê-los mudar de marca. O *slogan* era: "Você

quer tirar a minha Schlitz? O meu 'gusto'?" Os anúncios agressivos ficaram conhecidos na indústria como a campanha "Ou você bebe a Schlitz, ou eu o mato". Houve uma opinião generalizada na indústria de propaganda de que essa campanha de curta duração foi um desastre. A Schlitz, na verdade, nunca mais se recuperou.

Em 1978, a Schlitz contratou o mestre cervejeiro da Anheuser-Busch, que mudou o processo de produção e os ingredientes, de modo que a cerveja fosse de novo o mesmo produto *premium* dos anos 60. Ele se tornou o garoto-propaganda numa campanha publicitária com a assinatura: "*Beer makes it good, Schlitz makes it great*" – algo como: "Cerveja é legal, Schlitz é o máximo". Em 1979, o *slogan* "*Go for it*" ("Vá atrás, lute") foi utilizado, seguido da volta do tema do "gusto". Mas as vendas continuaram a declinar.

Em 1980, em desespero, a Schlitz chegou a gastar \$ 4 milhões em cinco testes de sabor. Cem usuários de uma marca concorrente (ou Budweiser, ou Miller, ou Michelob) foram envolvidos ao vivo, na televisão, num teste às cegas de sabor. Esse teste, que teve lugar no Super Bowl, em 1981, contou com um famoso juiz de futebol - para produzir a maior excitação possível. Como melhor resultado, a Schlitz obteve a aprovação de 50% dos clientes da Michelob, que disseram preferir a cerveja Schlitz, não identificada na ocasião. Contudo, nada conseguiu convencer os clientes de que a Schlitz estava de volta, embora o produto fisicamente usasse desde 1978 a velha fórmula e o antigo processo.

AVALIANDO A CULPA

Naturalmente, muitos fatos que ocorreram na indústria cervejeira durante os anos 70 afetaram a Schlitz. A Philip Morris adquiriu a Miller em 1970 e reposicionou "a champanhe das cervejas" para os trabalhadores que apreciavam o "Miller Time", aumentando significativamente a verba de propaganda. Também introduziram-se as latas de 7 Oz (pouco mais de 200 ml), e houve uma melhora da qualidade do produto, mediante o estabelecimento da política de recolher o estoque de cerveja com mais de 120 dias das gôndolas. Além disso, em 1975, foi lançada a Miller Lite, que conquistou os verdadeiros bebedores de cerveja, os quais queriam um produto "menos pesado". Este foi um dos lançamentos mais bem-sucedidos na história da indústria: as suas vendas ultrapassaram as da Schlitz em 1979, e em 1983 tornou-se a marca número 2, depois da Bud.

Em fins de 1970, a Anheuser-Busch reagiu contra a Miller, aumentando substancialmente as despesas de propaganda e patrocinando agressivamente eventos esportivos (quatrocentos, em 1982, contra vinte, em 1976). Ela também expandiu a capacidade de produção e introduziu a Natural Light e a Michelob

Light. Como resultado, a indústria cervejeira ficou muito menos atrativa aos concorrentes do que tinha sido até o final dos anos 70 e 80.

Os esforços da Miller e da Anheuser-Busch ocorreram primordialmente às custas de marcas regionais e da Schlitz. Incluindo as marcas *light*, os números das vendas da Schlitz destoavam daqueles de marcas comparáveis, Pabst e Coors. As vendas da Schlitz passaram de 13 milhões de barris, em 1978, para 1.8 milhões, em 1984, as da Pabst também caíram (de 12.7 para 6.8), mas as da Coors cresceram (de 12.1 para 12.6). Mas o valor de mercado da Coors caiu de \$ 809 milhões, em 1975, quando abriu seu capital, para 46% desse valor, em 1980. Em contraste, em 1980, o valor da Schlitz tinha caído para 17% daquele de 1975, menos da metade daquele de 1974.

A Schlitz tinha problemas que iam além do fiasco da qualidade. Um vácuo de gerenciamento se criou quando um *CEO* faleceu em 1977. A essa perda somaram-se outras, decorrentes de questões legais, que em 1978 afastaram quatro pessoas graduadas da área de marketing. Contudo, parece claro que o colapso do *brand equity* Schlitz foi causado principalmente pela perda da qualidade percebida do produto.

Um gerente de propaganda aposentado da Schlitz, dos seus dias de glória, resumiu tudo muito bem: "A Schlitz sacrificou a sua reputação na busca de maiores lucros. No negócio de cerveja, se uma companhia perder os seus recursos e o seu dinheiro, mas retiver a reputação, poderá sempre ser reconstruída. Mas se perder a reputação, nenhuma soma de dinheiro e de recursos fará com que ela volte ao mercado".

ALGUMAS OBSERVAÇÕES

Um aspecto notável dessa história é que a perda da qualidade percebida acabou sendo irreversível. Corrigir o produto não foi suficiente para afetar as percepções já alteradas, a despeito das enormes quantias despendidas em peças de propaganda criadas por agências competentes. Era simplesmente impossível convencer alguns consumidores. Um esforço de fazer uma pequena melhoria nas margens custou \$ 1 bilhão em *brand equity*!

Observe-se também que a erosão da marca não ocorreu imediatamente, mas sim durante um período de dez anos. Há várias explicações possíveis: a primeira é que o esforço para "corrigir" o problema da qualidade resultou em campanhas de propaganda anuais (e, algumas vezes, semestrais). O resultado foi uma confusão de mensagens atingindo o consumidor. Além disso, ela substituiu a bem-sucedida campanha "*Gusto*", que durante 15 anos tinha sido veiculado consistentemente. A

segunda explicação é que a "informação" sobre a Schlitz provavelmente levou anos se difundindo junto à população. Finalmente, as pessoas mudam relutantemente; há muita inércia no âmbito do mercado. Mas o que realmente aconteceu foi que a marca se enfraqueceu e se tornou vulnerável aos esforços das marcas concorrentes. Ao longo do tempo, simplesmente não pôde mais sobreviver.

O QUE É QUALIDADE PERCEBIDA?

A qualidade percebida pode ser definida como o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço pretendido, em relação a alternativas.² A qualidade percebida é, antes, o conhecimento dos consumidores. Difere, assim, de diversos conceitos correlatos, tais como:

- Qualidade real ou objetiva – o quanto o produto ou serviço agrega com serviço superior.
- Qualidade baseada no produto – a natureza e quantidade dos ingredientes, características ou serviços envolvidos.
- Qualidade de fabricação – conformidade com as especificações, a meta de "defeito zero".

Necessariamente, a qualidade percebida não pode ser determinada objetivamente, em parte porque se trata de um conhecimento, mas também porque estão envolvidos julgamentos sobre o que seja importante para os consumidores. Uma avaliação de máquina de lavar roupa por um especialista do *Consumer Report* pode ser competente e imparcial, mas seu julgamento sobre a importância relativa das características, ação de limpeza, tipos de roupas a serem lavadas etc. pode não coincidir com o de todos os consumidores – mesmo porque estes diferem muito em suas personalidades, necessidades e preferências.

A qualidade percebida é definida com relação a um propósito pretendido e um conjunto de alternativas. Assim, ela é muito diferente tanto para as lojas Target como para a Nordstrom ou a Bloomingdale's. Não é porque a Target não fornece o mesmo nível de serviço pessoal, a mesma qualidade de mercadoria e o mesmo ambiente de loja que a Nordstrom que obterá nível menor de qualidade percebida. Será simplesmente julgada por um conjunto diferente de critérios – talvez, facilidade de estacionamento, tempo de espera nos caixas, atendimento do pessoal na saída, e se tem em estoque os itens desejados.

A qualidade percebida difere de satisfação. Um consumidor pode estar satisfeito porque era baixa a sua expectativa sobre o grau de performance. A alta qualidade

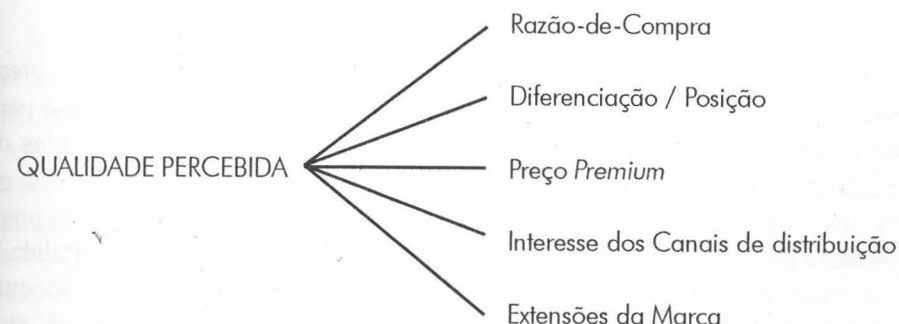
percebida não é compatível com baixas expectativas. Também difere de atitude: uma atitude positiva poderia ser gerada porque um produto de qualidade inferior é muito barato. Contrariamente, uma pessoa poderia ter uma atitude negativa para com um produto de alta qualidade mas com preço muito elevado.

A qualidade percebida é intangível, um sentimento geral sobre uma marca. Contudo, usualmente se baseará em dimensões subjacentes que incluem características do produto, aos quais a marca esteja conectada, como confiabilidade e performance. Para compreender a qualidade percebida, a identificação e a medição das dimensões subjacentes serão úteis, mas a qualidade percebida em si mesmo é uma construção sumária e globalizada.

COMO A QUALIDADE PERCEBIDA GERA VALOR

Como sugere a Figura 4-3, a qualidade percebida proporciona valor de diversas formas.

Figura 4-3 O Valor da Qualidade Percebida



RAZÃO-DE-COMPRA

A história da Schlitz, que ilustra com cores vivas o papel que a qualidade percebida pode desempenhar, não é um exemplo tão isolado. Em muitos contextos, a qualidade percebida de uma marca oferece uma fundamental razão-de-compra, influenciando todas as marcas que forem incluídas ou excluídas de uma lista de considerações e aquela que se vai selecionar.

Um consumidor frequentemente não será motivado a obter e escolher a informação que possa conduzir ao estabelecimento objetivo da qualidade numa dada aplicação. Ou porque simplesmente a informação não está disponível, ou

porque é possível que ele não tenha a habilidade ou os recursos para obter ou processar a informação. De qualquer forma, a qualidade percebida torna-se central.

Porque a qualidade percebida está ligada à decisão de compra, ela pode tornar todos os elementos do programa de marketing mais eficazes. Se ela for alta, o trabalho de anunciar e promover tem maior probabilidade de ser eficaz. Em contrapartida, um problema de qualidade percebida tal como aquele discutido no caso da Schlitz é difícil de reverter.

DIFERENCIAR / POSICIONAR

Uma das principais características de posicionamento de uma marca – quer seja um carro, um computador, ou um queijo – é a sua posição na dimensão da qualidade percebida. A questão é saber se isso se trata de um item *super-premium*, de valor normal ou econômico. E nessa questão, com respeito à categoria de qualidade percebida, a referência é a melhor marca ou apenas uma marca competitiva com as outras da mesma classe? A discussão no Capítulo 5 dará uma visão própria sobre isso.

O PREÇO PREMIUM

Uma vantagem de qualidade percebida propicia a opção de cobrar um preço *premium*. O preço *premium* pode aumentar os lucros e/ou fornecer recursos para reinvestimento na marca. Esses recursos podem ser usados em atividades de construção da marca, como o aumento do conhecimento ou das associações, ou em atividades de pesquisa e desenvolvimento para melhorar o produto. Um preço *premium* não apenas proporciona recursos, mas também pode reforçar a qualidade percebida. A crença em “você recebe aquilo pelo qual paga” é especialmente importante no caso de mercadorias e serviços para os quais a informação objetiva não esteja prontamente disponível.

No lugar de um preço *premium*, pode ser oferecido ao consumidor um valor superior por um preço competitivo. Este valor agregado *deveria* resultar numa base de consumidores, maior lealdade à marca e programas de marketing mais eficazes e eficientes.

O INTERESSE DOS PARTICIPANTES DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

A qualidade percebida pode também ser significativa para os varejistas, distribuidores e demais elementos do canal de distribuição, e dessa forma ajudar

na ampliação da distribuição. Sabemos que a imagem da distribuição é afetada pelos produtos com os quais se trabalha – estocar “produtos de qualidade” *pode* ser importante. Mais ainda, um varejista ou outro elemento do canal pode oferecer um produto de alta qualidade percebida por um preço atrativo, para aumentar o tráfego. De qualquer forma, eles são motivados a vender marcas que sejam bem conceituadas, que os consumidores queiram.

AS EXTENSÕES DA MARCA

A qualidade percebida pode ser explorada pela introdução das extensões da marca, usando o seu nome para entrar em novas categorias de produtos. Uma marca forte quanto à qualidade percebida será capaz de estender-se mais além, e terá uma probabilidade de sucesso mais elevada que uma marca mais fraca. Um estudo sobre dezoito extensões propostas de seis nomes de marcas, incluindo Vuarnet e Crest, constatou que a qualidade percebida do nome da marca era um indicador significativo da avaliação das extensões.³ O Capítulo 9 detalhará o assunto.

AS INFORMAÇÕES PIMS

A base de dados PIMS (Profit Impact of Market Strategy, Influências da Estratégia de Marketing na Lucratividade) inclui informações sobre dúzias de variáveis, tais como ROI (Retorno sobre Investimento), qualidade percebida, participação no mercado e preço relativo, para mais de três mil negócios, alguns dos quais com dados desde 1970. Muitos estudos, a maioria tentando encontrar pistas para o sucesso estratégico, têm usado essa base de dados. Talvez a constatação mais definitiva dessa pesquisa seja o papel da qualidade do produto. Robert Buzzell e Bradley Gale, em seu livro *The PIMS Principles*, concluíram: “No final das contas, o fator isolado mais importante que afeta o desempenho de uma unidade de negócio é a qualidade (relativa percebida) dos seus produtos e serviços, com relação à dos concorrentes.”⁴

A Figura 4-4 resume o efeito geral da qualidade relativa percebida, mostrando o ROI e ROS (Retorno sobre Vendas) como uma função da posição da qualidade. Assim, os 20 pontos percentuais mais baixos de negócios detinham cerca de 17% de ROI, enquanto que aqueles enquadrados nos 20 pontos percentuais mais altos ganhavam quase duas vezes mais.

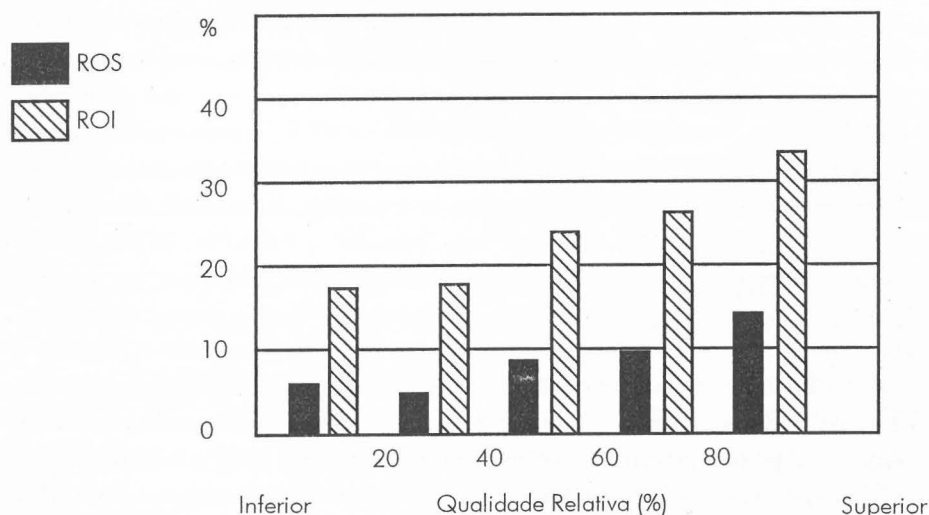
Um exame detalhado do relacionamento da qualidade percebida e outras variáveis estratégicas-chaves, além do ROI, feito por Jacobson e Aaker, proporciona informação de como a qualidade percebida de fato cria lucratividade.⁵

1. A qualidade percebida afeta a participação no mercado. Depois do controle de outros fatores, os produtos de qualidade mais alta são favorecidos e receberão uma maior participação do mercado.

2. A qualidade percebida afeta o preço. Qualidade percebida mais alta permite que o negócio cobre um preço mais alto. Essa possibilidade pode melhorar diretamente a lucratividade ou permitir que o negócio aprimore a qualidade ainda mais para criar barreiras mais altas contra a concorrência. Além disso, um preço mais alto tende a salientar a qualidade percebida, agindo como uma insinuação de qualidade.

3. A qualidade percebida tem um impacto direto sobre a lucratividade, em razão do seu efeito sobre a participação no mercado e preço. Mas, mesmo quando esses fatores – participação e preço –, não forem afetados, o aumento da qualidade percebida estará ampliando, na média, a lucratividade. Talvez o custo de reter os consumidores existentes decline menos com qualidade mais acentuada, ou as pressões competitivas fiquem reduzidas quando a qualidade é melhorada. De qualquer forma, há uma ligação direta entre qualidade e ROI.

Figura 4-4 Qualidade Percebida Relativa e ROI



FONTE: -Buzzell, Robert D. & Gale, Bradley T. *The PIMS principles: linking strategy to performance*. The Free Press, 1987, p.107. Reproduzido com a permissão do editor. (The Free Press é uma divisão da Macmillan, Inc.)

4. A qualidade percebida não afeta o custo negativamente. Na verdade, não o afeta em nada absolutamente. A imagem de que existe uma associação natural entre uma estratégia de nicho de qualidade/prestígio e custo alto não se reflete nos dados: o conceito de que “a qualidade é de graça” pode, em parte, ser a razão. A qualidade aumentada leva à redução de defeitos e custos de fabricação mais baixos.

À medida que a procura de alternativas de resultados financeiros de curto prazo prossegue, há uma necessidade de mensurar alternativas confiáveis mediante a quantificação de seus valores. A base de dados PIMS é importante porque é um veículo que mostra o valor de uma importante dimensão do *brand equity*, com relação à qualidade percebida.

QUALIDADE PERCEBIDA E DESEMPENHO DO NEGÓCIO

Outra perspectiva sobre a importância da qualidade percebida como vantagem competitiva emergiu de um estudo de 248 negócios diferentes. Pediu-se ao gerente-chefe de cada negócio que identificasse a vantagem competitiva sustentada (SCA - Sustainable Competitive Advantage) do negócio.⁶ Da lista de SCAs constou, em primeiro lugar, a “reputação de alta qualidade”, indicada por 105 (mais de 45%) dos gerentes. O segundo SCA mais mencionado, “serviço para o cliente / suporte ao produto”, recebeu apenas 78 menções. Quando a amostragem foi dividida em 68 empresas de alta tecnologia, 113 empresas de serviços e 67 empresas de manufatura, a qualidade percebida foi a SCA mais mencionada em cada conjunto. Claramente, esse fator é considerado muito importante para o sucesso de longo prazo do negócio.

Uma observação oportuna: a terceira vantagem competitiva mais freqüentemente referida foi outra dimensão do *brand equity*, a identificação do nome. E a décima mais mencionada foi a base instalada dos consumidores – mais uma dimensão do *brand equity*.

O QUE INFLUENCIA A QUALIDADE PERCEBIDA?

Se a qualidade percebida vai ser compreendida e gerenciada, é necessário considerar o que a influencia. Por que alguns consumidores acreditam que a qualidade é alta ou baixa? Como se poderia melhorar a qualidade percebida? Que atributos usam os consumidores para fazer julgamentos gerais sobre a qualidade?

As dimensões que determinam o julgamento da qualidade percebida dependerão do contexto. Um aparador de grama pode incluir a qualidade de corte, a

confiabilidade, disponibilidade e custo de manutenção. Para conhecer as dimensões relevantes num dado contexto, usualmente é útil proceder a uma pesquisa exploratória. Por exemplo, pode-se perguntar aos consumidores por que algumas marcas têm mais qualidade que outras, e por que algumas diferem em qualidade. Então a importância relativa das respostas precisa ser avaliada.

Dois esforços para produzir um conjunto de dimensões que se apliquem sobre diversas classes de produtos ilustram a complexidade do conceito da "qualidade percebida", sendo um ponto de partida útil para o desenvolvimento de escalas num dado contexto.

DIMENSÕES DA QUALIDADE PERCEBIDA: O CONTEXTO DO PRODUTO

Com respeito à qualidade do produto, David A. Garvin, de Harvard, sugere sete dimensões da qualidade do produto, conforme resumido na Figura 4-5.⁷ A primeira, desempenho, envolve as características operacionais primárias do produto. Para um automóvel, isto pode compreender aceleração, direção, velocidade e conforto. Assim, há dimensões dentro de dimensões. Além disso, os consumidores freqüentemente divergem na sua atitude com relação aos atributos de desempenho. A rápida aceleração terá valor alto para alguns, mas será considerada irrelevante (e até mesmo um risco) para outros, mais preocupados com economia e conforto.

A segunda, características, traz elementos secundários dos produtos, como o tipo de controle remoto do vídeo, ou a inclusão de uma luz de leitura num automóvel. Além de serem importantes fatores de decisão quando dois produtos parecem similares, as características podem também sinalizar que a empresa compreende as necessidades dos usuários do produto.

A terceira, conformidade com as especificações (ausência de defeitos), é uma visão tradicional da qualidade orientada para a fabricação. Reduzir o percentual de defeitos, especialmente nas mãos do cliente, foi uma das razões do sucesso dos fabricantes japoneses de veículos no passado.

A quarta, confiabilidade, é a qualidade de performance do produto até a próxima compra, da vida útil – o percentual do tempo de desempenho aceitável que o produto oferece. A Tandem Computers desenvolveu o conceito de diversos computadores trabalhando de forma que se um deles falhasse, o único impacto seria o atraso de tarefas de baixa prioridade. A Tandem desfrutou de um produto singular, porque a IBM se dedicava a um sistema operacional que não podia ser facilmente adaptável a ele. O esforço de marketing da Tandem centrou-se nos usuários de computadores em larga escala, para os quais a perda de tempo com o sistema fora de operação é particularmente indesejável, por exemplo, terminais de banco on-line, bolsas de valores e operações de computadores on-line de varejos.

Figura 4-5 Dimensões da Qualidade

Qualidade do Produto

1. Desempenho: Até que ponto uma máquina de lavar cumpre a tarefa de lavar roupas?
2. Características: Um creme dental tem uma embalagem conveniente?
3. Conformidade com as especificações: Qual é a incidência de defeitos?
4. Confiabilidade: O aparador de grama funcionará adequadamente toda vez que for usado?
5. Durabilidade: Quanto tempo durará o aparador de grama?
6. Disponibilidade de serviços: O sistema de serviços é eficiente, competente e conveniente?
7. Forma e acabamento: O produto tem a aparência de um produto de qualidade?

Qualidade do Serviço

1. Tangível: As instalações físicas, os equipamentos e a aparência do pessoal implicam qualidade?
2. Confiabilidade: O serviço contabilizado será executado com segurança e de forma correta?
3. Competência: A equipe de assistência técnica tem conhecimento e habilidade para fazer o serviço corretamente? Ela dá uma impressão de confiança?
4. Atendimento: A equipe de vendas está disponível e com boa vontade para ajudar os clientes e proporcionar atendimento rápido de serviços?
5. Empatia: O banco oferece deferência e atenção individualizada aos clientes?

A quinta característica, durabilidade, reflete a vida econômica do produto: Quanto tempo durará? Há muito tempo a Volvo posicionou os seus carros como duráveis – ela chegou a mostrar fotos de carros Volvo com dez anos de uso, ainda rodando bem.

A sexta característica de Garvin, a disponibilidade de serviços, reflete a capacidade de prestar serviços ao produto. A Caterpillar Tractor criou um ponto forte de diferenciação com a sua organização de serviços-e-peças, juntamente com uma cultura de prestação de serviços. O objetivo da empresa era "em 24 horas peças e serviços em qualquer lugar do mundo". A sua vantagem competitiva em atendimento de serviço era sustentada pelo fato de que os concorrentes não tinham nem a rede de representantes, nem a sua escala (volume de vendas totais), mesmo que investissem para criar a tecnologia do sistema e a cultura organizacional.

A sétima característica, forma, refere-se à aparência ou à sensação de qualidade. Para automóveis, pode-se refletir na pintura ou no ajuste das portas. "Beleza e acabamento" são importantes porque representam uma dimensão que os clientes podem julgar. A suposição usual é de que, se o negócio não puder gerar produtos com "beleza e acabamento" bons, o produto provavelmente não contará com os outros atributos, mais importantes, da qualidade.

DIMENSÕES DA QUALIDADE PERCEBIDA: O CONTEXTO DE SERVIÇOS

Diferentes dimensões emergem nos negócios de serviços. Uma série de estudos das percepções do consumidor quanto à qualidade do serviço foi desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml & Berry, envolvendo empresas como de conserto de aparelhos domésticos, bancos de varejo, telefone interurbano, corretagem de seguros e cartões de crédito. Dela, resultou a identificação de diversas dimensões de serviço, incluindo as oito mostradas na Figura 4-5^o.

Várias dessas dimensões são similares a aquelas do contexto do produto. A *competência* da equipe de serviços corresponde, grosseiramente, às dimensões de

Redefinindo a Qualidade em Automóveis

Durante os anos 70 e 80, o principal objetivo da qualidade era a isenção de defeitos. O índice J.D. Power, baseado na experiência do consumidor, proporcionou uma medida confiável.⁸ Por esse modelo, os carros japoneses eram muito superiores aos dos concorrentes. Contudo, no final dos anos 80, os carros americanos começaram a chegar perto, a ponto de as diferenças serem mínimas. O problema para os fabricantes americanos de carro foi que os fabricantes japoneses mudaram o jogo da qualidade.

O novo conceito de qualidade japonês é chamado de *miryokuteki hinshitsu* (significando, literalmente, "coisas feitas de modo certo"). Por ele, a fabricação isenta de defeito é coisa comum e resolvida, e o enfoque muda para a fabricação de carros que fascinem e proporcionem prazer. A idéia é introduzir nos carros níveis extraordinários de aparência, som e sensação, cujo efeito cumulativo altere a personalidade do carro. Todo o conceito é implementado com a filosofia *kaisen* (melhoramento contínuo), uma preocupação baseada na pesquisa dos desejos do consumidor e forte conceituação do que deveria ser a personalidade de um carro.

Exemplos de refinamentos e melhorias com vistas a afetar a qualidade não são difíceis de encontrar. A Nissan desenvolveu a primeira "suspensão ativa" comandada por computador, para amaciar o movimento do Infiniti sem comprometer a dirigibilidade, e colocou no Maxima uma tampa de porta-malas diferenciada para facilitar o acesso ao compartimento da bagagem. A Lexus desenvolveu o seu movimento macio e confortável com base em amplo estudo de engenharia para o conforto humano. O Miata foi projetado para ter a aparência e a sensação dos carros esportivos clássicos. A Honda desenvolveu botões com a mesma textura e um sistema para reduzir a vibração. Naturalmente, cada uma dessas inovações são modestas isoladamente. Contudo, conjuntamente, com muitas outras melhorias, elas podem realmente mudar a totalidade do produto.

desempenho em qualidade do produto, uma vez que se refere à entrega da função básica que está sendo comprada pelo consumidor. As dimensões *tangíveis* são similares a *ajuste e acabamento* na qualidade do produto: a sua importância refere-se, em grande parte, ao seu papel de atuar com sinais de competência/performance.

A confiabilidade assume conotação diferente num contexto de serviços, por causa das pessoas envolvidas. O serviço necessariamente muda com a pessoa que o faz, com o consumidor, ou com o dia envolvido. A padronização de uma operação de serviço proporciona um enfoque eficaz para atingir a confiabilidade, que é facilmente transmitida ao cliente. Considerem-se as operações de cadeias de lanchonetes e de hotéis. As mais bem-sucedidas desenvolveram um sistema operacional e de instalações muito bem padronizado.

As outras cinco dimensões dizem respeito à interface pessoal entre a empresa de serviço e o consumidor. Incluindo *atendimento, empatia, credibilidade, honestidade e cortesia*, elas se concentram principalmente sobre a natureza da interação entre o consumidor e a equipe de serviço. O consumidor foi tratado com respeito? A empresa demonstrou que realmente se preocupa com ele?

FORNECENDO ALTA QUALIDADE

O primeiro passo em direção à melhora da qualidade percebida é desenvolver a capacidade de fornecer níveis de alta qualidade. Usualmente, é desperdício tentar convencer os consumidores de que a qualidade é alta, quando não o é. A menos que a experiência de uso dos consumidores seja consistente com a posição da qualidade, a imagem não pode ser mantida.

Naturalmente, o fornecimento de alta qualidade dependerá do contexto. Na Xerox, quando examinaram a qualidade da empresa, no final dos anos 70, a chave foi o *design* do produto – projetar produtos que fossem inerentemente mais confiáveis (mesmo que a velocidade do turbo fosse sacrificada). Em contraste, um banco melhorou a qualidade mediante o enfoque sobre a interação de seus empregados com os clientes. Nos estudos sobre a obtenção da qualidade, os seguintes pontos aparecem com frequência:

Comprometimento com a Qualidade. Atingir e manter a qualidade ao longo do tempo é difícil. Se a qualidade não for elevada a uma prioridade alta para a organização, é impossível ser atingida. A missão da Nordstrom, Federal Express e Honda, conforme refletido no que elas falam e no que fazem, é entregar qualidade. Não é somente prestar serviço normal. Elas não fazem concessões.

Uma Cultura de Qualidade. O compromisso com a qualidade precisa se refletir na cultura da organização, suas normas de comportamento, seus símbolos e seus

valores. Num acerto entre qualidade e custo, a qualidade vence. É uma decisão fácil. Há, na organização, uma quantidade de modelos de comportamento – e a sua herança – para indicar o caminho.

O Input do Consumidor. Enfim, são os consumidores que definem a qualidade. Muito freqüentemente os gerentes se enganam nas suas suposições sobre o que é que os consumidores acham que é importante. Na General Electric os gerentes da divisão de aparelhos superestimaram a importância do acabamento e das características para os consumidores, e, ao mesmo tempo, subestimaram a importância da facilidade de limpeza e aparência. Mas, diferentemente deles, os

A Qualidade no Sheraton

Um grupo de doze pessoas desenvolveu, no Sheraton, um programa de melhoria de serviço rotulado de O Sistema de Satisfação do Hóspede no Sheraton.¹⁰

O sistema envolve:

- Metas dos Empregados: Seja amigável, reconheça a presença do hóspede, responda às perguntas dos hóspedes e antecipe as necessidades e os problemas destes.
- Contratação: A reação a vídeos de incidentes ajudam a selecionar as pessoas que realmente têm o poder da empatia.
- Treinamento: Uma série de programas de treinamento inclui a representação de papéis para ajudar os estagiários a aprenderem a lidar com situações diversas.
- Medição: Relatórios trimestrais baseiam-se em questionários aos hóspedes, nos quais se avaliam fatores como conforto da cama e iluminação e também as interações com os empregados.
- Reuniões permanentes: O desempenho é avaliado, os problemas são corrigidos, e as melhorias, desenvolvidas.
- Recompensas: A cada trimestre, 10% das unidades com o melhor desempenho tornam-se membros do Clube de Dirigentes do Sheraton e participam de sorteio de prêmios. Além disso, cada hotel tem o seu próprio programa de reconhecimento aos empregados.

O Sheraton prosseguiu a sua propaganda temática “Pequenas coisas significam muito”, enquanto o programa estava sendo implantado. Os planos para anunciar o “novo” Sheraton serão anunciados somente quando se sentir que a qualidade do serviço atingiu um nível suficiente de desempenho e confiabilidade.

consumidores de cartão de crédito estavam muito mais preocupados com características de segurança e cobertura de perdas.

O importante é obter do cliente o *input* acurado e correto. A exposição de gerentes aos consumidores, de tempos em tempos, é um enfoque. A IBM designa gerentes-chefes para tratar de carteiras de clientes; a Radio Shack tem a política de “adotar uma loja” – por meio da qual se requer que os executivos passem algum tempo na loja – e a Disneyland faz com que os seus gerentes trabalhem nos parques de tempos em tempos.

Outro enfoque é empregar discussões em grupos, levantamentos, experimentos. L. L. Bean, o famoso fornecedor de produtos esportivos por catálogo, dirige levantamentos regulares sobre a satisfação do cliente, e promove entrevistas de grupos, para acompanhar as percepções do cliente sobre a qualidade dos seus produtos e serviços e os de seus concorrentes. A companhia também acompanha todas as reclamações dos clientes, e pede a estes o preenchimento de um questionário curto e codificado para explicar as razões da devolução de uma mercadoria. Também um grande banco japonês tem uma pessoa com a responsabilidade de produzir diariamente um relatório de problemas que os clientes tiveram e sobre o que reclamaram.

Medição/Metas/Normas. A diferença entre simular qualidade e realmente atingi-la está, muitas vezes, na possibilidade de contar com metas que sejam mensuráveis e conectadas ao sistema de recompensas. Se a meta da qualidade for de extensão muito geral, pode facilmente se tornar ineficaz. As metas resultantes e suas normas devem ser compreensíveis e priorizadas. Metas demais, sem uma classificação de prioridades, podem ser tão vazias quanto a sua completa ausência.

Permitir a Iniciativa do Empregado. Os japoneses mostraram que os empregados, trabalhando em grupos, proporcionam um caminho muito eficaz para a melhoria da qualidade. Esses grupos não somente são sensíveis aos problemas, como também estão em posição de implementar e apoiar soluções.

Outra perspectiva vem da corrente de pesquisa de Zeithaml e seus colegas.¹¹ Uma constatação-chave desse estudo foi de que os problemas de qualidade de serviço eram, muitas vezes, causados pela falta de controle dos empregados sobre a entrega dessa qualidade. Alguns sentiam, por exemplo, que lhes faltavam flexibilidade no trato com os clientes, e assim culpavam o sistema pelos problemas, em vez de a si mesmos. As empresas tentavam regular a qualidade mediante o enfoque “está escrito no manual”, em vez de orientar no sentido “veja o atendimento ao cliente”.

Expectativas do Consumidor. A qualidade percebida também pode ser deficiente porque as expectativas são muito altas. A Holiday Inn desenvolveu uma campanha

de propaganda denominada "Sem surpresas" depois de constatar que os clientes realmente apreciavam a qualidade consistente sem surpresas desagradáveis. O problema é que (como os gerentes de operação corretamente previram) uma operação com defeito zero é simplesmente inatingível. A campanha serviu para aumentar as expectativas do cliente acima do que eles conseguiam cumprir.

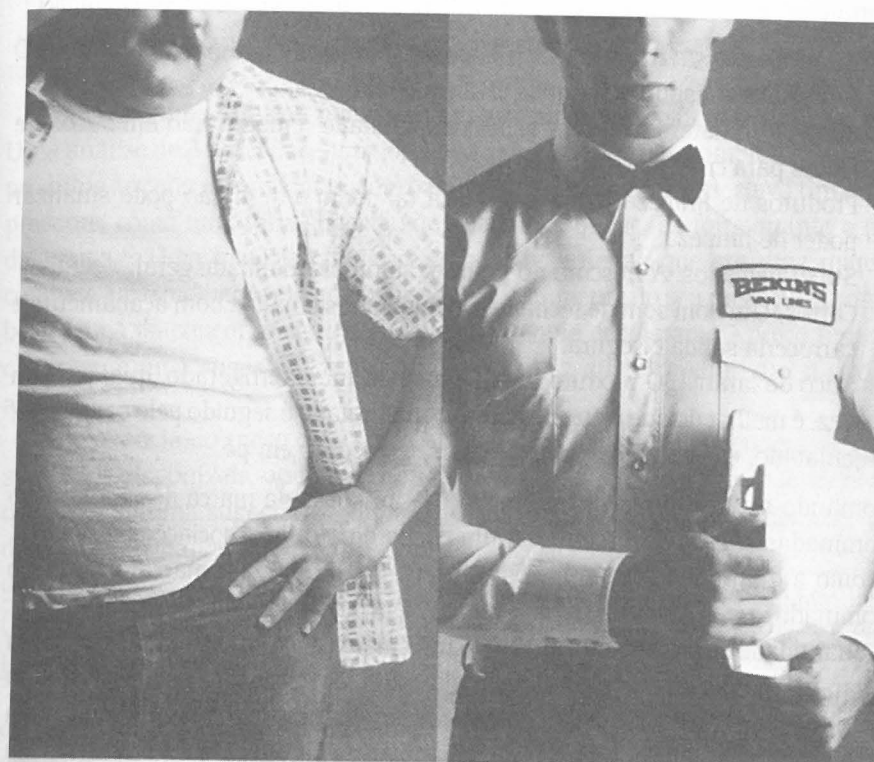
SINAIS DE ALTA QUALIDADE

Atingir alta qualidade não é suficiente: a qualidade real tem que ser traduzida em qualidade *percebida*. Na maioria das situações, as suas dimensões mais críticas também são as mais difíceis de julgar. Um comprador de automóvel pode sentir que a durabilidade seja um atributo-chave, mas não terá o mecanismo acertado para julgar a durabilidade. Com algum esforço, a informação pode ser levantada pelo *Consumers Report*, ou junto a usuários, sobre a experiência com os produtos da empresa em anos anteriores. Mas, para muitos, o tempo e o esforço requeridos podem ser um impeditivo, e o valor de saber sobre o modelo do último ano pode não se mostrar relevante. A solução é procurar por algum sinal ou indicador daquela dimensão. Por exemplo, se um modelo oferecer um prazo mais longo de garantia, o consumidor pode achar que a empresa deve ter confiança tal no produto que se mostra disposta a dar maior garantia que as outras.

No conjunto de dimensões da qualidade de serviço, a mais importante para o cliente será usualmente a competência do fornecedor de serviço. Um médico, mecânico de automóvel, gerente de financiamento, advogado, instalador de carpete ou funcionário de hotel, antes de mais nada, tem que ser competente. Erros de julgamento ou de execução podem causar inconveniências, ou mesmo prejuízo. Contudo, o cliente não tem a capacidade de julgar a competência. Como resultado, confiam em características aparentemente triviais, porém de fácil constatação. A limpeza da sala de espera e o número de pacientes podem sugerir a qualidade de um médico. Da mesma forma, a aparência da equipe de serviços pode ser um indicador do seu profissionalismo. Observe-se o anúncio para a Bekins, mostrado na Figura 4-6. Quem você escolheria para cuidar da sua mudança?

Uma companhia de produtos de consumo desenvolveu um limpador de vidros "melhor", essencialmente incolor. Contudo, nos testes de aplicação, esse produto "melhorado" não foi melhor que aquele já estabelecido no mercado, até que o novo produto fosse tingido de azul. A sua avaliação aumentou, então, de forma marcante, e a empresa passou a ter um produto vencedor. A cor do produto fez toda a diferença: um produto incolor não merecia credibilidade.

Figura 4-6 Sinalizando Qualidade



Which outfit would you trust to move your exhibit?

You wouldn't choose a carrier strictly on the appearance of its people. Yet, it is a good indication of a carrier's attitude toward service, its expectations of its people and its understanding of your needs.

At Bekins we do everything possible to put your mind at ease. Neat, uniformed trade show handlers are just the beginning.

Only experienced display and exhibit specialists get to wear the Bekins uniform. They're professionals who understand the concerns, constraints and logistics involved in managing an exhibit.

Bekins' trade show experts will handle the entire job. They'll arrange scheduling, pick-up and delivery, storage between shows, and help you comply with local regulations and drayage rules anywhere in the U.S. or the world.

Our people will also be on the site to supervise. And they'll stay there until you're satisfied.

Even our trade show fleet is different. It's used exclusively for transporting exhibits and displays, unlike most other carriers.

Bekins' trade show experts can also help you plan an entire year's program in advance, including scheduling and a firm annual budget. We'll even custom engineer a system to meet your specific needs.

There are a lot more reasons why Bekins looks better than all other carriers, and why we should be your choice. Let us custom design a proposal for you. Send for our free trade show Logistics Analysis Kit. Write: Bekins Trade Show Service, High

BEKINS
High Technologies Division

Technologies Division,
P.O. Box 109, La Grange, IL 60525
Or call toll free: 1-800-451-3989.
In Illinois: 1-312-547-3113.

Cortesia de Bekins, Divisão de Alta Tecnologia.

A pesquisa mostrou que, em muitas classes de produtos, uma dimensão-chave visível pode ser fundamental na influência de percepções sobre as dimensões mais “importantes” que sejam de julgamento difícil, se não impossível. Por exemplo:

- Alto-falantes *stereo*: Tamanhos maiores significam melhor som.
- Detergentes: Espuma significa eficácia de limpeza.
- Suco de tomate: Espessura significa qualidade (embora não em sucos de frutas para crianças).
- Produtos de limpeza: Uma fragrância tal como a de limão pode sinalizar poder de limpeza.
- Supermercados: A frescura do produto significa qualidade geral.
- Carros: Um bom som de fechamento das portas sinaliza bom acabamento e carroceria sólida e segura.
- Suco de laranja: O produto fresco é melhor que o refrigerado, que, por sua vez, é melhor do que o engarrafado. O engarrafado é seguido pelo congelado, enlatado, e (finalmente) pelas formas de produto em pó.

Somando-se às informações sobre as características da marca de um produto (denominadas *sugestões intrínsecas*), uma série de outras associações da marca, tais como a quantidade de anúncios utilizados, e o nome da marca ou o preço (denominado *sugestão extrínseca*), pode influenciar a qualidade percebida.

A quantidade de propaganda apoiando uma marca pode sinalizar que a empresa está garantindo o seu produto, o que logicamente implica tratar-se, este, de um produto superior. Um estudo de laboratório de calçados esportivos e comida resfriada constatou que a qualidade percebida de novas marcas introduzidas era influenciada pela certeza de que a propaganda pesada estava apoiando o novo lançamento.¹²

Outro sinal é o nome da marca. Aqui, a discussão focalizou o impacto da qualidade percebida sobre o nome da marca. Contudo, há também uma conexão no sentido inverso: os consumidores desenvolvem percepções da qualidade com base no nome da marca. Uma pesquisa sobre extensões de marca mostrou claramente que o nome da marca pode afetar as percepções da qualidade, quando ele está vinculado a uma diferente classe de produto.

O Radison Hotel constatou que a pizza, oferecida no cardápio, não era um item popular para o hóspede. Contudo, observou uma grande quantidade de caixas de pizza no lixo, indicando que os hóspedes saíam do hotel para buscar esse prato. Quando puseram um aviso nos quartos informando que os hóspedes podiam pedir pizza “Neapolitan” por um número de telefone diferente daquele do serviço de quarto, as vendas cresceram. O serviço de quarto de hotel era, obviamente, um sinal de pizza inferior – um nome italiano, que distanciava o produto do hotel, fez

uma grande diferença, muito embora (ou mesmo por causa disto) não fosse um nome de pizza estabelecido.

O PREÇO COMO UMA SUGESTÃO DE QUALIDADE

O preço é uma variável que pode ser uma importante sugestão da qualidade. Uma análise de 36 estudos, a maioria dos quais envolvendo compras freqüentes e produtos de consumo relativamente baratos, indicou que o preço estava firmemente presente, como uma forte sugestão de qualidade, quase tão forte quanto o nome da marca.¹³ Uma história clássica é a da Chivas Regal, que era uma marca de combate até o momento em que se decidiu pelo aumento do seu preço num patamar bem acima da concorrência. As suas vendas então decolaram. O preço tornou-se claramente uma sugestão de qualidade, uma vez que o produto em si não fora alterado.

A relevância do preço como uma sugestão de qualidade dependerá de outras sugestões disponíveis, do indivíduo e do produto envolvido. O preço tenderá a ser considerado uma sugestão de qualidade quando outras sugestões não estiverem disponíveis. Quando estiverem disponíveis sugestões intrínsecas (como o tamanho do alto-falante ou o ruído da porta ao se fechar o carro) ou sugestões extrínsecas (por exemplo, um nome de marca), as pessoas terão menor tendência de se guiarem pelo preço.

Os indivíduos diferem quanto à atitude de confiar no preço como uma sugestão de qualidade. Se uma pessoa não tiver a habilidade ou a motivação para avaliar a qualidade de um produto, o preço será mais relevante. Considere-se uma capa de chuva, por exemplo. Algumas pessoas terão conhecimento suficiente para detectar diferenças de material e de feitio. Outras tenderão a se guiarem por sugestões, inclusive quanto a preço. Os indivíduos também diferem com respeito ao que consideram o valor da qualidade. Para alguns, o prestígio ou a categoria de uma marca de preço alto tem mais valor, enquanto outros não se deixam guiar por isso.

O uso do preço como uma sugestão da qualidade diferirá através das classes de produtos. Aquelas de difícil avaliação provavelmente terão os preços como sugestão de qualidade. Por exemplo, a pesquisa mostrou que o preço tende a sinalizar qualidade em vinhos, perfumes e bens duráveis. Além disso, classes de produtos de pequena variação de preço proporcionam, em contrapartida, poucos sinais de qualidade. O consumidor não atribuirá muita diferença de qualidade com base em uma diferença de poucos centavos.

O preço será mais relevante como uma sugestão de qualidade quando houver, nas classes de produtos, mais diferenças na qualidade. Num estudo clássico, Leavitt pediu

a pessoas que selecionassem pares de marcas em quatro categorias de produtos de consumo de preços baixos, sendo o preço a única informação disponível.¹⁴ Duas classes de produtos envolvidas, vinho de cozinha e flocos para traças, foram consideradas como tendo muito menos diferenças de qualidade entre as marcas do que lâminas de barbear e ceras de piso. O percentual dos entrevistados que selecionou as marcas de preços maiores estava relacionado com a diferença percebida de qualidade. Foi de 57% e 30% para as duas classes de produtos heterogêneos, e 24% e 21% para as outras.

A pesquisa de PIMS constata que a relação entre a qualidade percebida relativa e a associação de preço relativa é uma rua de mão dupla.¹⁵ Um preço mais alto, na média, conduz a uma qualidade percebida relativa mais alta. Esta relação é coerente com a noção de que, na ausência de informação completa, o preço é usado como um sinal de qualidade. Outra explicação, contudo, é que as empresas capazes de cobrar um preço mais alto estão mais dispostas e/ou mais capacitadas a tomarem as medidas para melhorar a qualidade – sejam elas caras, arriscadas, ou envolvendo custos iniciais mais altos.

FAZENDO PERCEPÇÕES CORRESPONDER À QUALIDADE REAL

Pode ser frustrante constatar que atingir altos níveis de qualidade não seja suficiente. As percepções do consumidor têm que ser criadas ou mudadas – mas como? Como pode a qualidade melhorada ser comunicada? Uma maneira é gerenciar os sinais de qualidade, como os níveis de preços, ou a apresentação dos empregados ou as instalações. Cada um desses itens pode proporcionar uma sugestão ao consumidor.

Outro caminho é simplesmente comunicar uma mensagem de qualidade. O problema, neste caso, é que os consumidores estão acostumados a ouvir: 'Nós somos os melhores'. De fato, na maioria dos casos, esse tipo de declaração é considerado, tanto pela lei como pelos consumidores, uma empáfia sem maldade. Por exemplo, na indústria automotiva leva-se cinco anos para que as mudanças de qualidade sejam percebidas ao ponto de se refletirem nas vendas. O desafio é como dar credibilidade à explicação do por quê da qualidade ser superior – se pela oferta de garantias, ou se pelo uso de medidas externas.

Uma afirmação sobre a qualidade será mais digna de confiança se os consumidores souberem em que ela se baseia. Assim, uma companhia de seguros pode explicar como um sistema de computadores lhe dá condições de atender mais depressa e com maior precisão às necessidades dos clientes. Uma empresa de máquinas e ferramentas pode explicar como uma fábrica nova criou condições de produzir equipamentos com tolerâncias mais elevadas, e como um programa de testes garante claramente que o processo renderá boa qualidade. Mas o argumento tem que ser compreensível e persuasivo.

Uma garantia significativa pode propiciar apoio convincente para uma afirmação de qualidade. Assim, um restaurante serve almoço em dez minutos, ou a refeição está fria. O "Bugs" – Burger Bug Killers – devolverá o dinheiro se houver insatisfação (ou uma recorrência) num período de doze meses. No caso de clientes de hotéis, se um hóspede localizar um inseto, a empresa pagará a despesa atual do cliente, e mais uma conta futura. Uma garantia eficaz deveria ser:

- Incondicional: As lojas de departamento da Nordstrom são lendárias por aceitar de volta itens que eles nunca venderam.
- De fácil compreensão: Ela deve ser clara.
- Fácil de ser invocada: O procedimento deve ser simples e requerer um mínimo de esforço.
- Significativa: É de pouca ajuda receber de volta o valor do selo de remessa quando uma correspondência importante se perdeu.

Uma garantia eficaz não só permite credibilidade para o consumidor, como pode estabelecer regras claras para os empregados e encorajar uma cultura voltada para o cliente. Pode também proporcionar *feed-back*. Ao menos um pequeno percentual de consumidores estará inevitavelmente insatisfeito e invocará a garantia. Assim, uma medida significativa ao longo do tempo pode ser compilada, não somente sobre a quantidade de reclamações como também sobre a sua natureza.

Uma confirmação externa e imparcial sobre as reclamações de qualidade também pode propiciar a credibilidade necessária. A Hewlett-Packard anunciou a sua primeira colocação no levantamento independente da Datapro durante cinco anos, junto aos clientes. O levantamento media as percepções dos consumidores sobre os fabricantes de computadores quanto a seis categorias-chave de serviço e apoio, inclusive eficácia de manutenção, atendimento de manutenção, reparos, documentação, educação e suporte do *software*.

Uma medida respeitada na indústria automotiva é a pesquisa J. D. Power sobre compradores de carros um ano após adquirido o produto. A incidência de reparos é determinada. Admite-se que esta seja a única dimensão da qualidade, mas porque as estatísticas são comparáveis através dos modelos, torna-se muito influente, e (como ilustra a Figura 4-7) as empresas que ficam na frente não perdem tempo em anunciar o fato.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. A qualidade percebida é medida? Como mudou ao longo do tempo? Por quê? Como compará-la com a concorrência? Como pode ser fortalecida?

Figura 4-7 Explorando uma Pesquisa Independente

LOOK WHAT HAPPENS WHEN YOU PUT THE CUSTOMER FIRST.

J.D. Power & Associates

1987 CUSTOMER SATISFACTION INDEX™

1. Acura
2. Honda
3. Mercedes
4. Toyota
5. Mazda
6. Subaru
7. Cadillac
8. Nissan
8. Jaguar
10. Mercury
11. BMW
11. Lincoln

J.D. Power & Associates

1988 CUSTOMER SATISFACTION INDEX™

1. Acura
2. Mercedes
3. Honda
4. Cadillac
5. Toyota
6. Lincoln
7. BMW
8. Volvo
9. Mazda
9. Audi
11. Subaru
12. Nissan

J.D. Power & Associates

1989 CUSTOMER SATISFACTION INDEX™

1. Acura
2. Mercedes
3. Honda
4. Toyota
5. Cadillac
6. Nissan
7. Subaru
8. Mazda
8. BMW
10. Buick
11. Plymouth
12. Audi
12. Volvo



Since we first introduced Acura automobiles three years ago, we've kept one simple philosophy: put the customer first. An idea whose time has obviously come again. Because, for the third year in a row, Acura automobiles and dealers have been ranked the most satisfying in America, among all automakers, by the people most qualified to judge them... their owners. Which brings us to another old saying... the customer is always right.

ACURA
Precision crafted performance.

2. Na sua organização, sobre o quê se baseia a qualidade percebida? Quais são as dimensões importantes para o consumidor?

3. Quais são as sugestões importantes que sinalizam a qualidade para os consumidores? São gerenciadas para que emitam o sinal certo? Outras sugestões poderiam ser citadas?

4. A qualidade entregue é adequada? Se positivo, como pode, este fato, ser comunicado com credibilidade?



As Associações da Marca *Decisões de Posicionamento*

A Apple produziu um bom computador, o Apple II, mas criou uma grande distinção. Fez o uso do computador tornar-se um processo "amigável", sem temores. Tudo na Apple, desde o seu logo, até os fundadores 'pés no chão', reforçam sua singularidade.

Tom Peters

A HISTÓRIA DA WEIGHT WATCHERS*

Em 1978, a companhia H. J. Heinz comprou a Weight Watchers International por \$ 71 milhões, e a Foodways National, que fazia e comercializava as refeições congeladas Weight Watchers, por \$ 50 milhões.¹ Dois anos mais tarde, ela comprou a Camargo Foods, um licenciado da Weight Watchers para alimentos não-congelados. Em 1989, a divisão dos Weight Watchers da Heinz tinha receitas de \$ 1.3 bilhões, e a sua renda operacional era de mais de \$ 100 milhões, valor próximo do preço total da aquisição das três companhias. Heinz referia-se à linha Weight Watchers como a sua "máquina de crescimento para os anos 90".

A aquisição do nome Weight Watchers significou um esforço para capitalizar sobre uma crescente preocupação com saúde e condição física, pela obtenção de uma forte associação com o controle do peso. A tendência de "saúde-e-condição-física" resultou ser uma boa aposta, já que foi uma das áreas de crescimento dos anos 80. Perto de sessenta milhões de pessoas nos Estados Unidos procuram perder

* Nesta edição optamos por não traduzir a marca Weight Watchers que existe no Brasil apenas como sistema de regimes e não como alimentos congelados, a parte mais forte da marca nos EUA

Figura 5-1 Um anúncio de "Sentido-se culpado"

PIZZA WITHOUT GUILT

NOW YOU DON'T HAVE TO RESTRAIN YOURSELF FROM EATING THE FOOD YOU LOVE WHEN YOU'RE ON A DIET



feeling guilty.
Like all 28 of our meals, we make our pizza pie so it will fit into any sensible weight loss program.
We roll our dough thin and crispy instead of thick and soggy.
We don't use a drop of olive oil and no one misses it.
We give you herbs and spices that taste delicious. Instead of cornstarch and fillers that don't do a thing for the flavor. Or the figure. And surprise of surprises, Weight Watchers Frozen Pizza is actually good for you. Fresh mozzarella and romano cheese are a natural source of calcium. Vitamin D and protein. The tomatoes in our sauce are ripe with Vitamin C.
Now. The next time you're walking down the street and you happen to get a warm whiff of hot cheesy pizza and your taste buds start to tingle, what do you do? Do you give in? Do you buy a slice? Do you suffer that bizarre paradox of remorse and enjoyment as you eat it?
No.
You keep walking.
And you don't stop till you get to your freezer.

It's here. The last thing you ever thought you could eat on a diet. The food people call "junk." The one they hate to love. It's pizza. The hot bubbly kind you have to tilt your head back to eat. The kind worth burning your mouth for. And since it's made by Weight Watchers, you can eat a whole one without

WEIGHT WATCHERS® FROZEN MEALS THE TEMPTATION YOU DON'T HAVE TO RESIST

SAVE 20¢

20¢ off either Weight Watchers® Pizza Pie

WEIGHT WATCHERS

SAVE 20¢

20¢ off either Weight Watchers® Pizza Pie

VOID

VOID

WEIGHT WATCHERS IS THE REGISTERED TRADEMARK OF WEIGHT WATCHERS INTERNATIONAL, INC. © WEIGHT WATCHERS INTERNATIONAL, INC. 1997

Cortesia da Weight Watchers International, Inc.

peso todos os anos. Além disso, à medida que a população envelhece, a preocupação com o controle de peso aumenta.

O programa Weight Watchers, fundado em 1963, atendeu um grupo central de pessoas que freqüentou e/ou freqüenta as suas classes. Em 1988, uma média de um milhão de pessoas freqüentou as suas aulas semanalmente, em cerca de 24 países. Elas gastaram \$ 500 milhões em mensalidades e compraram perto de um terço das refeições congeladas Weight Watchers. Mais de 850.000 pessoas assinou a revista *Weight Watchers*. Um grande percentual de americanos tem um conhecimento geral do sistema, que inclui reuniões semanais nas quais os participantes se pesam na entrada e ouvem preleções sobre cozinha, compras e exercícios. A maioria dos americanos que não são membros dos Weight Watchers conhece alguém que tenha freqüentado o programa.

O interesse da Heinz foi não somente pelo programa, mas também pelas associações que vinham com o nome, juntamente com os elos de saúde e nutrição criados pelo sistema de dietas de controle de peso. Durante os anos 80, a Heinz explorou essas associações ao estender o nome implacavelmente para novos produtos.

A empresa introduziu com sucesso as linhas das novidades congeladas Weight Watchers, indo muito além do Chocolate Treat Bar, no mercado desde 1982. A marca foi, então, estendida para temperos de salada, molhos de massas, produtos de carne de peru, iogurte, sobremesas congeladas, pães, e refeições leves feitas de frutas desidratadas. Até mesmo pizza, sorvete e comida mexicana foram lançados. Por volta de 1989 tinham sessenta itens de alimentos congelados e mais de 150 itens de não-congelados. Cada extensão não só tirou vantagem do nome Weight Watchers e suas associações como também reforçou igualmente tais associações e o conhecimento do nome.

Na maioria das categorias de alimentos, principalmente refeições congeladas, as duas dimensões mais destacadas no segmento de baixa caloria/saúde, no qual Weight Watchers competia, eram gosto e controle de peso. Ganhar uma posição forte e convincente em qualquer dessas dimensões era difícil. Mas a marca Weight Watchers destacou-se ao se posicionar no topo da dimensão de controle de peso, contra rivais como a Lean Cuisine, da Stouffer, a Le Menu, da Campbell Soup, a Classic Lites, da Armour Food, e a Light & Elegant, da Banquet Food. Segundo Anthony O'Neil, o executivo principal da Heinz desde 1979: "Você pode dizer leve, pode dizer muito leve, e pode dizer extra-leve e linha de boa disposição física ou linha de emagrecimento, mas, no fim do dia, a Weight Watchers tem autoridade sobre o assunto, e uma força de convicção e uma simplicidade tais que se o produto for bom e tiver bom gosto, o consumidor vai levá-lo".²

Figura 5-2 Um anúncio de "Isto é que é Vida"



Cortesia da Weight Watchers International, Inc.

O problema foi que, no início dos anos 80, a Weight Watchers esteve também classificada no nível mais baixo dentro da dimensão gosto, em parte por causa de sua associação com as dietas pesadas e também porque seus produtos tinham sabor inferior. Como o sabor era (como sempre o será) subjetivo, era difícil convencer os compradores de que a Weight Watchers tinha melhorado, especialmente diante de um concorrente (Lean Cuisine, da Stouffer) que tinha inserido no seu nome a marca Stouffer e uma expressão que lembrava alta categoria – “cuisine”. Além disso, um competidor podia atacar a Weight Watchers com o mesmo argumento objetivo de “um jantar com menos de 300 calorias”.

A Weight Watchers abordou essa questão de sabor percebido em vários estágios. Primeiro, melhorou o produto substancialmente durante a primeira metade dos anos 80, com investimento em pesquisa e desenvolvimento e testes do produto. Como resultado, toda a linha do produto gradualmente se tornou mais ampla, mais interessante e, mais importante ainda, de melhor qualidade. A diferença de qualidade para com a Lean Cuisine diminuiu notavelmente.

O segundo estágio voltou-se à propaganda. Aquela original (ilustrada na Figura 5-1) zombava das pessoas em dieta que “se enganavam”, e enfatizava a culpa e o fracasso. Não era nem positiva, nem compatível com um produto alimentício de qualidade. Uma nova campanha (veja a Figura 5-2) mostrou-se produtiva e positiva. Lynn Redgrave, que fizera uma dieta com sucesso por meio dos Weight Watchers, era apresentado. A expressão “Isto é que é vida” foi acrescentada.

Num outro estágio, o foco foi a embalagem. A empresa procedeu a modificações diversas vezes, procurando atingir uma embalagem de mais classe, de qualidade mais alta, embora retendo o suficiente do que já era familiar para manter a associação com a Weight Watchers. A embalagem que emergiu tinha uma bandeira vermelha com uma assinatura da Weight Watchers e a fotografia de uma travessa de comida num fundo limpo e branco. Teve um melhor rendimento e funcionou melhor nos *displays*. A embalagem antiga e a nova estão mostradas nas duas figuras.

Finalmente, o lançamento bem-sucedido de sobremesas congeladas em 1983, depois de outros produtos de muita sofisticação, ajudou a neutralizar a imagem de “dieta pesada” da Weight Watchers. Mostrou que esse nome também significava diversão e sobremesas saborosas.

Os esforços deram resultado. Em 1988, a Weight Watchers ultrapassou a Lean Cuisine, para se tornar a maior vendedora da linha de refeições congeladas de baixa caloria. Uma conquista notável! A Weight Watchers pode ter-se beneficiado da decisão da Stouffer de ligar o seu nome à Lean Cuisine. A Lean Cuisine poderia ter tido maior credibilidade como refeição de baixa caloria sem o nome do fabricante

— que é associado com a linha da “caixa vermelha” da Stouffer, voltada para refeições mais pesadas, muitas vezes com molhos cremosos.

O interessante é que, em 1986, a Weight Watchers lançou uma nova linha de refeições congeladas, a qual se posicionou como a de melhor qualidade em alimentos congelados de baixa caloria. Foi lançada com o nome de Candle Lite Dinners, numa embalagem que trazia, na parte da frente, o nome Weight Watchers, mas claramente sem muita ênfase. Aquela linha, com refeições como a Cordon Bleu, teve preço mais alto que o da Le Menu, anteriormente o jantar congelado de baixa caloria mais caro. Assim, o nome, o preço e a seleção da refeição sinalizavam alta qualidade. A teoria era de que o nome Weight Watchers podia ainda proporcionar a credibilidade de baixa caloria.

Mas, a despeito da boa posição conquistada em termos de qualidade, a linha da Candle Lite não foi bem-sucedida e acabou retirada do mercado. A razão hipotética foi a de que o preço era muito alto para jantares congelados. Contudo, subir tanto na escala com a linha da Weight Watchers pode ter sido demais para a marca. Os consumidores estavam dispostos a comprar dela uma refeição de boa qualidade e bom preço, mas talvez não tão sofisticada.

A Weight Watchers é exemplo de uma marca com fortes associações — controle de peso mais saúde e nutrição, dimensões dominantes de um mercado crescente e amplo. A Heinz teve a visão, em 1978, de que essas associações poderiam ser a base de uma vantagem competitiva sustentada não só na área central de refeições congeladas como também em suas inúmeras extensões. De fato, a Heinz planejava triplicar o negócio da Weight Watchers na primeira metade dos anos 90, e uma das justificativas era “levar a marca Weight Watchers a cada momento nutricional, desde a refeição matinal, até o lanche da hora de dormir, tanto aqui como no exterior”.

ASSOCIAÇÕES, IMAGEM E POSICIONAMENTO

Uma associação de marca é algo “ligado” a uma imagem na memória. Assim, a McDonald's poderia estar ligada a uma personalidade como Ronald McDonald, um segmento de consumo, crianças, um sentimento, vontade de se divertir, uma característica do produto, serviço, um símbolo, os arcos dourados, um estilo de vida apressado, um objeto como o automóvel, ou uma atividade tal como ir ao cinema perto do McDonald's. Lembre-se da Figura 3-5, que mostra a âncora do McDonald's ligada às suas associações.

A associação não somente existe, mas tem ainda um grau de força. Uma ligação com uma marca será mais forte quando for baseada em muitas experiências ou

exposições a comunicações, em vez de em poucas. Será também mais forte quando apoiada por uma rede de outras associações. Assim, se o elo entre as crianças e o McDonald's fosse baseado em apenas alguns anúncios mostrando crianças no local, seria muito mais fraco do que aquele envolvendo uma rede mental complexa, que inclui as experiências de aniversários no McDonald's, Ronald McDonald, os jogos do McDonald's e os brinquedos e bonecas do McDonald's. Recorde-se novamente da Figura 3-5, e imagine correntes ligando os barcos à âncora.

Uma imagem de marca é um conjunto de associações, usualmente organizadas de alguma forma significativa. Assim, o McDonald's não é apenas um conjunto de vinte fortes associações e de trinta outras mais fracas. Muito mais que isso, as associações estão organizadas em grupos que têm significado. Pode haver também um agrupamento para crianças, um para serviços, e um outro, de alimentação. Pode haver também uma ou mais imagens visuais, figuras mentais que nos vêm à mente quando o nome é mencionado — como, no caso do McDonald's, os arcos dourados, Ronald McDonald, ou (inevitavelmente) hambúrgueres e batatas fritas.

Uma associação e uma imagem representam ambas as percepções que podem ou não refletir a realidade objetiva. Embora as diligências de correios postais estejam freqüentemente associadas ao Wells Fargos, isto não significa necessariamente que o Wells Fargo seja, lógica e fisicamente, nem um pouco mais *western* do que o Bank of America. Uma imagem de competência pode basear-se na aparência do consultório de um médico e no comportamento dos auxiliares, e não na medida objetiva da saúde dos pacientes anteriores.

O posicionamento é estreitamente relacionado ao conceito de imagem e associação, exceto quando implica um quadro de referência no qual está a concorrência. Assim, o Bank of California está posicionado como sendo menor e mais amigável que o Bank of America. O enfoque é sobre uma associação ou imagem definida no contexto de um atributo (amigável) e de um competidor (Bank of America).

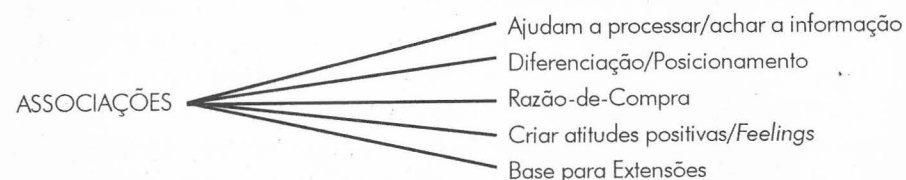
Uma marca bem-posicionada terá uma atraente posição competitiva, suportada por fortes associações. Ficará muito bem colocada com um atributo desejável, como serviço amigável, ou ocupará uma posição distinta daquela dos concorrentes, como, por exemplo, a única loja que oferece entrega a domicílio.

A “posição de uma marca” realmente reflete como as pessoas percebem a marca. Contudo, “o posicionamento”, ou uma “estratégia de posicionamento”, pode ser usado também para refletir como uma empresa está procurando ser percebida. Assim, “o Cadillac está posicionado como um carro de classe alta, no mesmo nível do Mercedes” poderia significar que o Cadillac está tentando ser percebido dessa forma, e não necessariamente que tenha sido bem-sucedido.

COMO AS ASSOCIAÇÕES DA MARCA CRIAM VALOR

O valor resultante do nome de uma marca é freqüentemente o seu conjunto de associações, o seu significado para as pessoas. As associações representam as bases para as decisões de compra e para a lealdade à marca. Há uma porção de associações possíveis e uma variedade de formas de atribuir valor. Entre as maneiras como as associações criam valores para a empresa e seus consumidores estão: ajudar a processar/encontrar a informação, diferenciar a marca, gerar uma reação para comprar, criar atitudes/*feelings* positivos, e proporcionar uma base para extensões (veja a Figura 5-3).

Figura 5-3 O Valor das Associações de Marca



AJUDAM A PROCESSAR/ACHAR A INFORMAÇÃO

As associações podem servir para resumir um conjunto de fatos e especificações, os quais, de outra forma, seria difícil para o consumidor processar e acessar, e dispendioso para a empresa comunicar. Uma associação pode criar um pacote compacto de informações para o consumidor, proporcionando-lhe um meio de assimilação. Por exemplo, um conjunto de centenas de fatos e incidentes sobre a Nordstrom pode ser resumido por uma posição forte em relação aos seus concorrentes, numa dimensão de serviço.

As associações também podem influenciar a interpretação dos fatos. Uma imagem visual como a do monge beneditino, usada para lançar uma copiadora Xerox ("É um milagre!"), fornece o contexto que ajuda a garantir que a interpretação desejada seja atingida. Uma posição de alta tecnologia (os produtos HP são tecnicamente avançados) pode influenciar a interpretação de uma longa lista de especificações. Além disso, as associações podem influir na recordação da informação, especialmente durante o processo de decidir. Por exemplo, um símbolo como o guarda-chuva Traveller, ou a diligência da Wells Fargo, despertará lembranças ou experiências com a marca que não teriam sido recordadas na sua ausência.

DIFERENCIAÇÃO

Uma associação pode proporcionar uma importante base para a diferenciação. Em algumas classes de produtos, como vinhos, perfumes e roupas, as várias marcas não são distintas para a maioria dos consumidores. As associações do nome da marca podem, então, desempenhar um papel crítico na separação de uma marca da outra. A personalidade da Cher, por exemplo, constitui um ponto de diferenciação para a sua linha de perfumes. Porque a personalidade da Cher é única, a marca que traz o seu nome é ostensiva.

Uma associação diferenciadora pode ser uma vantagem competitiva chave. Se a marca estiver bem-posicionada (em relação aos concorrentes) sobre um atributo-chave na classe de produtos, tal com a Nordstrom em serviço, ou sobre uma aplicação, tal como Gatorade e esportes, os concorrentes terão dificuldade de atacar. Se um assalto frontal for tentado, alegando superioridade naquela dimensão, haverá um problema de credibilidade. Por exemplo, seria difícil para uma loja de departamento concorrente tornar digna de crédito uma afirmação de que tenha sobrepujado, ou mesmo igualado, a Nordstrom em serviço. Um concorrente da Gatorade, para todos os propósitos práticos, pode ter que encontrar uma aplicação diferente daquela de competição na área de esportes. Assim, uma associação pode ser uma barreira formidável para a concorrência.

RAZÃO-DE-COMPRA

Muitas associações da marca envolvem atributos de produtos ou benefícios aos consumidores que propiciam uma razão específica para comprar e usar a marca. Representam uma base para as decisões de compra e a lealdade à marca. Assim, a Crest é um creme dental que previne a cárie, a Colgate proporciona dentes limpos e brancos, e a Close-up produz hálito fresco, como também servem ao seu propósito mais trivial. A "Miller Time" oferece uma razão-de-compra da cerveja Miller: uma recompensa bem merecida. A Bloomingdale's é divertida, e vende produtos da alta moda. A Mercedes e o cartão de crédito American Express Gold acrescentam *status* ao usuário.

Algumas associações influenciam a decisão de compra pela credibilidade e confiança da marca. Se um campeão de Wimbledon usa uma certa raquete de tênis, ou um cabeleireiro de estilo profissional usa um produto particular de tintura de cabelo, os consumidores sentir-se-ão mais confortáveis com as marcas utilizadas por eles. Um nome italiano e as associações italianas correlatas darão credencial a um fabricante de pizza.

CRIAR ATITUDES / SENTIMENTOS POSITIVOS

Algumas associações são apreciadas e estimulam sentimentos positivos, os quais se transferem para a marca. Celebridades como Bill Cosby, símbolos como Jolly Green Giant, os *slogans* como "Estenda a mão e toque alguém" podem ser todos, no contexto certo, apreciados, e estimular sentimentos. As associações e seus sentimentos correlatos ficam, então, ligados à marca. Dentre os papéis dos personagens de Charlie Brown na Metropolitan Life, na qual são usados agora como porta-vozes, estão o de tornar mais macia uma organização impessoal e grande e de passar uma mensagem séria, uma vez que os personagens de Charles Schultz são muito populares, com o sentimento afetivo e positivo que eles despertam.

Símbolos apreciados também podem servir para reduzir a incidência de contra-argumentação quando uma audiência questiona a lógica de uma propaganda. Por exemplo, a Chevron, durante as crises do petróleo nos anos 70, superou o ressentimento que estava havendo contra companhias petrolíferas somente quando contou a sua história – e obteve sucesso – utilizando lindos dinossauros de histórias em quadrinhos, acompanhada de música alegre e divertida. Era difícil ficar zangado contra os símbolos de desenho animado da empresa e suas mensagens.

Algumas associações criam sentimentos positivos durante a experiência de uso, servindo para transformá-la em algo diverso daquilo que, de outra forma, o seria. A propaganda, por um lado, pode fazer com que a experiência de beber Pepsi pareça mais divertida, e dirigir um Bronco, uma aventura mais excitante do que seria sem a propaganda.

BASE PARA EXTENSÕES

Uma associação pode proporcionar a base de uma extensão, criando um senso de adequação entre o nome da marca e um novo produto, ou dando uma razão-de-compra da extensão. Assim, a experiência da Honda em pequenos motores torna plausível as extensões de motocicletas para motores de popa e aparadores de grama.

Da mesma forma, a Sunkist tem uma associação com atividades externas saudáveis, como também com laranjas, o que ajudou a adequar o nome da marca a uma variedade de outros produtos, -incluindo tabletes alimentícios, refrigerantes e vitamina C. A história da Weight Watchers proporciona outro exemplo. No Capítulo 9, as extensões serão discutidas com mais detalhes.

TIPOS DE ASSOCIAÇÕES

O que é que a Sears significa para você? E a IBM? E o Bank of America? Ou a Levi's Strauss? Um número considerável de associações poderia ser relevante a qualquer um. Para determinada pessoa, Sears poderia significar um passeio à loja com o vovô num velho Chevrolet barulhento. Para outra, poderia estar associada à primeira bicicleta e ao sentimento de liberdade que ela produziu. Para outra ainda, Sears usualmente significa pneus e peças de automóvel, e um lugar que entrega a domicílio peças de qualidade.

Naturalmente, o gerente de uma marca não manifestará o mesmo interesse por todas as associações. Melhor que isto, ele estará interessado primariamente naquelas associações que, direta ou indiretamente, afetem o comportamento do comprador. O interesse da gerência centra-se não só sobre a identidade das associações de marca, mas também sobre a possibilidade de elas serem fortes e compartilhadas por muitas pessoas, ou fracas e diferenciadas de pessoa para pessoa. Uma imagem difusa envolve um contexto muito diferente daquele de uma imagem firme e consistente.

Na história da Weight Watchers, o sabor e o controle de peso, que podiam rotular ou os atributos do produto ou os benefícios ao consumidor, eram as dimensões perceptivas dominantes. Como as marcas eram posicionadas naquelas duas dimensões, eram os fatores decisivos para a sua escolha. Desenvolver as associações que conduziam àquelas posições era o desafio do gerenciamento. Os atributos do produto, ou os benefícios dos consumidores, são uma classe importante de associações, mas há outras que também podem ser importantes em alguns contextos. Algumas refletirão o fato de que os produtos são usados para expressar estilos de vida, posições sociais e funções profissionais. Ainda outras refletirão associações envolvendo aplicações de produtos, tipos de pessoas que possam usar o produto, lojas que vendam o produto, ou o pessoal de venda que trabalhe com ele. O nome, o símbolo e o *slogan* são indicadores da marca, mas também podem ser associações importantes, e esse tema será discutido no Capítulo 8.

A Figura 5-4 apresenta tipos de associações, os quais serão, agora, analisados em detalhes.

OS ATRIBUTOS DOS PRODUTOS

Provavelmente, a estratégia de posicionamento mais usada seja associar um objeto com o atributo ou a característica de um produto. Desenvolver tais associações

é eficaz porque quando o atributo é significativo, a associação pode-se traduzir diretamente em razões para comprar ou não uma marca. A Crest tornou-se líder em creme dental pela obtenção de uma forte associação com o controle da cárie, uma função criada, em parte, por um endosso da *American Dental Association*. Esta associação levou-a diretamente a uma posição de mercado que se situou no patamar de 40% durante anos.

Em muitas classes de produtos, diferentes marcas estarão associadas com diferentes atributos. Por exemplo, a Volvo enfatizou a durabilidade e resistência, mostrando “testes de trombadas”, e declarando quanto tempo o carro poderia durar. (A descoberta de que um teste de trombada era preparado causou danos, penetrando no âmago da associação da Volvo). A BMW, em contraste, fala de performance e de facilidade de manobra, com a frase de destaque: “A moderna máquina de dirigir”. A Jaguar, com “Uma composição de arte e de máquina”, oferece performance e um

Figura 5-4 As Associações de Marca



estilo elegante. A Mercedes, com “O mais moderno carro projetado”, enfatiza a excelência da engenharia num carro de luxo. A Hyundai, com “Carros que fazem sentido”, proporciona a vantagem de preço. Assim, cada uma dessas marcas selecionou um atributo/benefício diferente, no qual baseou o seu posicionamento.

O problema do posicionamento é, usualmente, encontrar um atributo importante para um segmento principal ainda não utilizado por um concorrente. A identificação de um problema não atendido do consumidor pode, às vezes, levar a um atributo anteriormente ignorado pela concorrência. As marcas de toalhas de papel enfatizaram a absorção até que a Viva se lançou com sucesso, valorizando a resistência – os consumidores estavam irritados com as toalhas que se desintegravam quando molhadas. As demonstrações da Viva exibiram a durabilidade de seus produtos e enfatizaram que “a Viva continua trabalhando”.

É sempre uma tentação tentar associar uma marca com diversos atributos, de modo a não ignorar qualquer argumento de venda ou segmento de mercado. Contudo, uma estratégia de posicionamento envolvendo muitos atributos do produto pode resultar numa confusão e, muitas vezes, numa imagem contraditória e confusa. Em parte, o problema é que a motivação e a capacidade do público de processar a mensagem que reúne múltiplos atributos é limitada.

O uso de vários atributos pode funcionar bem quando eles se apóiam uns nos outros. A Água Saratoga é abençoada com pequenas borbulhas que os consumidores, desde o início, disseram tornar a marca mais fácil de beber. A Saratoga embalou esse produto numa garrafa plástica transparente, para ajudar a posicionar a água como uma bebida leve: “Pequenas borbulhas tornam a Saratoga leve. Com as novas garrafas plásticas, ficam ainda mais leves”. Quando os atributos são inconsistentes, tal como a Weight Watchers lidando tanto com o sabor quanto com o controle de peso, a tarefa pode ser especialmente difícil.

OS INTANGÍVEIS

As companhias adoram fazer comparações de marcas. As marcas empenham-se em promover competições alardeadas para tentar convencer os consumidores da sua superioridade, com base em uma ou duas dimensões-chave. A Bayer atua rapidamente. A Volvo tem vida mais longa. Bran One tem mais fibra que os outros cereais. Um processador de texto compara a sua capacitação à de outros concorrentes, ao longo de uma lista de trinta atributos.

Há diversos problemas com esse nível de especificações. O primeiro é que uma posição baseada em especificação é vulnerável à inovação. Haverá sempre, de

repente, um competidor um pouco mais rápido, ou tendo mais fibras ou menos calorias, ou seja lá o que for.

O segundo refere-se a quando as empresas começam uma disputa de especificações aos berros: todas perdem credibilidade. Depois de algum tempo, ninguém acredita numa empresa de aspirina que declara ser a mais eficaz ou a de ação mais rápida. Tem havido tantas afirmações conflitantes que, eventualmente, tornam-se inoperantes.

Um outro problema é que as pessoas nem sempre tomam decisões baseadas numa especificação particular. Podem achar que pequenas diferenças em alguns atributos não são importantes. Ou simplesmente não se sentem motivados ou capacitados a tentar processar a informação num certo nível de detalhe.

Regis McKenna, um consultor das empresas do Vale do Silício, mostra que os fatores intangíveis são associações mais eficazes de se desenvolverem do que atributos específicos. Um fator intangível é um atributo geral – tal como qualidade percebida (o assunto do Capítulo 4), liderança tecnológica, valor percebido, ou alimento saudável – que serve para resumir conjuntos de atributos mais objetivos.⁴ Considere-se, por exemplo, a liderança tecnológica. Vendem-se as lentes Zeiss por um preço *premium* bastante elevado, por causa da reputação da empresa como líder da tecnologia ótica. Esta reputação baseia-se em atividades e opiniões de sua gerência, na sua linha de produtos, e no desenvolvimento de seus produtos durante um longo período. Os clientes percebem a Zeiss como um líder tecnológico, sem conhecer as especificações dos modelos, ou sem saber exatamente de que forma eles são superiores.

Um estudo de laboratório de máquinas fotográficas demonstrou o poder de um atributo intangível.⁵ Apresentaram-se duas marcas de máquinas fotográficas aos consumidores. Uma delas era posicionada como sendo tecnicamente mais sofisticada, e a outra, como mais fácil de usar. Especificações detalhadas de cada marca também foram fornecidas, demonstrando claramente que a mais fácil de usar era a de tecnologia superior. Quando se exibiram as duas marcas ao mesmo tempo, a marca de mais fácil uso foi classificada como superior em tecnologia por 94% dos entrevistados. Contudo, quando a fácil de usar foi mostrada dois dias depois de a outra ser exibida aos entrevistados, somente 36% acharam que a fácil de usar tinha a melhor tecnologia. Com a especificação real apagada da memória depois de dois dias, a maioria dos entrevistados confiou no posicionamento de alta tecnologia para fazer o seu julgamento.

Diferentemente de atributos mais concretos, um “atributo intangível” – tal como tecnologia, saúde, ou nutrição – é mais difícil de avaliar. Se o cereal Life é bem posicionado em nutrição, não é tão vulnerável quanto um concorrente que ofereça

10% das necessidades diárias de vitamina (que pode ser superada por outra proporcionando 20%). Além disso, o consumidor não se sobrecarrega para apreender e processar informações detalhadas sobre calorias, fibras e vitaminas. O conhecimento de que o cereal Life é “saudável” é tudo que ele deseja saber a

A General Motors Volta às Suas Origens

Alfred Sloan teve uma visão segmentada para a General Motors há quase setenta anos: cinco nomes de marca dedicar-se-iam a um segmento diferente, com uma oferta distinta de produto.⁶ Nas últimas décadas, porém, essa visão tornou-se menos distinta, e cada uma das marcas tentou cobrir todos os segmentos. Assim, a Chevrolet ofereceu carros de mais classe, e a Cadillac, o pequeno e barato Cimmarron. Na verdade, nos meados dos anos 80, as cinco marcas foram acusadas de serem virtualmente idênticas. A falta de diferenciação foi apontada como sendo a causa da perda de participação no mercado.

A General Motors contratou a executiva de propaganda Shirley Young, em 1988, para liderar um retorno ao conceito básico de Sloan. A sua receita foi identificar as associações históricas da marca, da herança, e então criar produtos e propaganda que representassem o contemporâneo, mas em versões consistentes com aquela herança. De acordo com Young, a marca é uma amiga, e não se brinca com o que ela significa para as pessoas. Em vez de jogar fora as associações estabelecidas, o que se tem que fazer é simplesmente atualizá-las.

Cada marca GM pesquisou a sua história para redescobrir o que representava, o que a diferenciava. Disso, colocado de forma simples, temos: a Chevrolet propõe-se a fazer carros de qualidade a preços mais baixos; a Pontiac deve concentrar-se em performance e no mercado dos jovens; a Oldsmobile deve se exceder em inovações tecnológicas; a Buick deve focar o conforto na estrada; e a Cadillac deve ser o padrão de sofisticação e luxo.

O novo enfoque influenciou a oferta da GM – há evidências de que as estratégias das marcas estejam mais distintas. A campanha “Preferida da América”, da Chevrolet, é consistente com a herança da Chevrolet. A Buick está enfocando os consumidores mais velhos e enfatizando carros “distintos, substanciais, poderosos e maduros” com o tema “Premium American Motorcars”. A Pontiac oferece “o máximo na experiência de dirigir” e novidades excitantes. A Oldsmobile oferecerá a última tecnologia em leitura de instrumentos, que projeta o painel na parte inferior do pára-brisa. A Cadillac é consistentemente de classe mais alta, direcionada para motoristas mais velhos.

respeito do produto, a menos que um fato novo o estimule a fazer uma revisão do seu conceito.

Nomes como GE, Sony, HP, IBM ou Ford são usados para cobrir uma ampla variedade de produtos e, assim, não ganham associações de produtos específicos. Contudo, ainda podem desenvolver associações intangíveis, tal como inovação ou qualidade percebida, que podem ajudar os produtos (e mesmo as marcas) sob o seus guardas-chuva. O desenvolvimento de tais associações pode ser arriscado, dadas as associações de nível de produtos sobre as quais a empresa tenha controle limitado.

OS BENEFÍCIOS DOS CONSUMIDORES

Porque a maioria dos atributos do produto proporciona benefícios aos consumidores, na maioria das vezes eles estão inter-relacionados. Assim, o controle da cárie tanto é uma característica do produto da Crest como benefício ao consumidor. Da mesma forma, o BMW é de fácil dirigibilidade (uma característica do produto), proporcionando ao consumidor a satisfação de dirigir (um benefício para este). Contudo, quer seja um atributo do produto ou um benefício do consumidor, a associação *dominante* pode, às vezes, ser fundamental. Quando a Crest vem à mente, o consumidor pensa em ingredientes como o flúor e como ele opera, ou o pensamento dominante é um dentista feliz por não achar uma cárie depois de checar a dentição da criança? Quando o BMW é mencionado, a imagem visual é aquela de um carro ou de um motorista satisfeito? A diferença é importante no desenvolvimento de associações.

É útil distinguir entre um benefício racional e um benefício psicológico. O primeiro está estritamente vinculado a um atributo do produto e faria parte de um processo decisório "racional". O último, com frequência extremamente conseqüente no processo de atitude-formação, relaciona-se aos sentimentos que são despertados no ato da compra e/ou uso da marca.

Snickers é um exemplo de marca que estendeu as associações de um tablete com caramelo, nozes e chocolate para "recompensa no fim do dia", um benefício psicológico. Da mesma forma, "Miller Time" tem sido usado para associar a cerveja Miller com um merecido intervalo de descanso, depois de um dia de trabalho. Assim, a associação de uma classe de produto com todas as suas vinculações a calorias, açúcar, ou álcool é substituída pelo conceito de uma recompensa pelo trabalho bem feito, ligada a atividades positivas e a pessoas.

A Tabela 5-1 mostra diversos exemplos de como os benefícios psicológicos acompanham os benefícios racionais, mas são muito diferentes. Uma pesquisa

utilizou os exemplos da tabela para testar o poder das associações psicológicas.⁷ Um novo conceito de produto foi apresentado a entrevistados, contendo dois benefícios racionais ou dois benefícios psicológicos. O experimento foi repetido para computadores, bancos e xampus. Por exemplo, um conceito de xampu usando ambos os benefícios foi apresentado na forma descrita a seguir:

Quando se trata de xampu, as necessidades do homem são diferentes das da mulher. Eis por que, agora, há o Avanti - o primeiro xampu produzido especialmente para homens. Avanti é feito com uma mistura das três proteínas essenciais de que o cabelo do homem mais precisa. E a sua formulação única tem condicionadores que estão incorporados na medida certa. Assim, agora com Avanti:

- O seu cabelo ficará espesso, bem encorpado (o benefício racional)
- Você se apresentará bem e se sentirá ótimo (o benefício psicológico).

Em todos os três testes, a avaliação baseou-se no percentual de usuários que a indicou, a partir do conceito da marca, como uma das três melhores marcas.

Em todos os casos, o apelo puramente racional foi melhor que o puramente psicológico, mas também a combinação do benefício racional com o psicológico foi significativamente superior (média por volta de 81%, contra 64% e 55%).

Num estudo seguinte, obtiveram-se 168 anúncios de televisão, para os quais um teste padronizado de laboratório foi conduzido, e os resultados de persuasão ou eficácia foram avaliados. Todos aqueles comerciais foram julgados como incorporando um benefício racional, mas somente 47 foram julgados como contendo

Tabela 5-1 Benefícios Psicológicos

Produto	Característica	Benefício Racional	Benefício Psicológico
Computador	Memória expandida	Não perder o trabalho	Segurança
Computador	Entrada de dados touch screen	Fácil de usar	Aspecto profissional
Bancos	Aplicação de alto retorno com garantias	Alto retorno	Segurança
Bancos	Personal banker	Serviço personalizado	Confidencialidade/ auto-estima
Xampu	Com condicionador	Cabelos encorpados	Auto-confiança
Xampu	Proteína natural	Seguro para uso diário	Excitante/sexy

FONTE: Ages, Stuart. *Emotion in advertising: an agency's*. The Marschalk Company.

também um benefício psicológico. Estes 47, que proporcionavam ambos os benefícios, tiveram um índice de eficácia mais alto (136 contra 86) que aqueles dependentes somente de apelos racionais.

A conclusão, a partir desses estudos, é que um benefício psicológico pode ser um poderoso tipo de associação, mesmo para produtos como computadores. Além disso, um benefício psicológico será mais eficaz se acompanhado de um benefício racional.

PREÇO RELATIVO

Um dos atributos do produto, o preço relativo, é tão útil e difundido que é apropriado considerá-lo separadamente. Em algumas classes de produto há cinco níveis de preço bem desenvolvidos. A avaliação de uma marca nessas classes de produto inicia-se pela determinação de sua colocação com respeito a um ou dois desses níveis de preço.

Por exemplo: no mercado de cerveja existem cervejas *premium* dominantes tais como a Budweiser, Coors e Miller. A categoria *super-premium*, que inclui a Michelob, Lowenbrau e a Coors Gold, destina-se a ser percebida como sendo de qualidade mais alta, merecendo um preço também mais alto. Esta última categoria incluiria cervejas de prestígio como a Henry Weinhard, Herman Joseph, Anchor Steam, Samuel Adams e algumas importadas, e teriam um preço esperado e nível de qualidade ainda mais alto. A categoria econômica, ou de "marcas de bom preço", incluindo a Busch Bavarian, da Anheuser-Busch, a Old Milwaukee, da Stroh, e a Milwaukee's Best, da Miller, tem um preço substancialmente menor e não conta com o mesmo apoio da propaganda das outras. No nível mais baixo estão as marcas próprias (do varejo), como a Brown Derby. Entre as lojas de mercadorias em geral, as *premium* seriam as da Saks Fifth Avenue, Neiman Marcus e Bloomingdale's, seguidas por aquelas de lojas de departamento como Macy's, Robinson's, Bullocks, Rich's, Filene's, Dayton's, Hudson's, e assim por diante. Lojas como a Sears, Montgomery Ward e J.C. Penney são posicionadas abaixo daquelas de departamentos, mas acima das de desconto como o K-Mart. A Tabela 5-2 mostra um perfil das marcas de mercado da indústria hoteleira.

O posicionamento quanto ao preço relativo pode ser complexo. A marca, usualmente, precisa estar explicitada em apenas uma das categorias de preço. O trabalho, então, é posicionar a sua oferta bem fora dos outros produtos do mesmo nível de preço. Uma das formas é relacionar a oferta com um nível de preço mais alto. Por exemplo, Suave é uma linha de xampus "econômicos" que Helene Curtis comercializou com sucesso, a um preço substancialmente mais baixo que os dos

Tabela 5-2 Hotéis Segmentados por Preço / Qualidade

Segmentação por Qualidade	Concorrentes	Cortesias Banho/Banheiro
Extra Econômico	Motel 6 Econolodge McSleep	Dois sabonetes pequenos, xícara de plástico, duas toalhas
Econômico	Days Inn Hampton Comfort	Sabonetes médios, xícara de plástico, xampu
Intermediário	Courtyard Ramada Holiday Inn	Toalha felpuda, alguns objetos de toalete
Luxo	Marriott Renaissance Clarion	Cestas com gel de banho e de corpo, cremes, anti-séptico bucal, polidor de sapato e kit socorro para costura, tocas de banho, toalhas maiores, em alguns secador de cabelo
SuperLuxo	Four Seasons Hyatt Regency Westin Hotels	Flores naturais, poutpourri, sabonetes de grife, copos de vidro, espelho com luz, robes de banho, varal de roupas, telefone e TV, objetos em mármore, lâmpadas de aquecimento
Suíte-Luxo	Clarions Suites Embassy Suites Guest Quarters	Pias e penteadeira adicionais no quarto, acomodações de suíte

FONTE: Reprodução parcial de: Rice, Faye. - Hotels fight for business guests. *Fortune*, abril 1990..

concorrentes. Tenta posicionar a sua qualidade com os xampus *premium*, mostrando uma modelo dizendo "Quando Suave faz o meu cabelo ter esta boa aparência, pagar mais simplesmente não faz sentido". Budget Gourmet mostra uma refeição atrativa numa travessa dourada com a frase "Se o preço não é problema, por que não gastar um pouco menos?". E a Isuzu afirma que oferece um carro econômico que tem o desempenho de um carro de corrida, demonstrando isto em manobras, semelhantemente ao que a Porsche faz com o seu 944. O posicionamento é, então, contra o argumento de preço.

O posicionamento contra marcas de preço relativo mais alto por meio da elevação da qualidade da marca pode ser enganador. A Sears, por exemplo, tem tentado, periodicamente, oferecer roupas de melhor categoria, exibindo etiquetas de estilistas. Mas fazer propaganda de roupas da moda de categoria mais alta invariavelmente afeta, de forma adversa, o âmago de sua imagem: os consumidores ficam na dúvida se não se trata ainda de uma loja popular. Tentando oferecer mercadorias competitivas com lojas de departamento, ela corre o risco de os consumidores

suspeitarem que a Sears tenha-se tomado uma loja de departamentos. Pior ainda, a conclusão pode ser a de que a Sears é uma loja de departamentos *inferior*, em vez da conclusão pretendida, de que a Sears permanece (como sempre) uma loja de "Superior Value".

O segmento *premium* é atraente em muitos mercados porque representa freqüentemente uma área de grande crescimento e de altas margens, e também porque se protege, assim, dos apertos traiçoeiros do baixo custo provenientes das empresas estrangeiras. Para fazer parte de uma categoria *premium*, uma marca tem que oferecer um caso digno de confiança ou demonstrar que é superior na qualidade, ou que realmente pode proporcionar *status* que justifique um preço *premium*. Um meio de ajudar a atingir o posicionamento é constar do nome da marca conotações "*premium*". Assim, os fabricantes do Old Spice licenciaram o direito de usar o nome Pierre Cardin, de forma a oferecer uma linha *premium* de fragrâncias.

As tentativas de elevar um nome de marca conhecido, tais como a Reserve Cellars, de Ernest & Julio Gallo, Coors Gold, Maxwell Master Blends, ou Candle Lite, da Weight Watchers, são difíceis. O nome em si mesmo significa um preço relativo mais baixo. Assim, uma qualidade *premium* ou *status* superior atribuído de repente é muito difícil de firmar. É mais fácil fazer uma marca descer um degrau que subir. Descer, contudo, cria o risco de prejudicar a associação de qualidade existente.

USO/APLICAÇÃO

Outro enfoque é associar a marca a uma utilização ou aplicação. A sopa Campbell por muitos anos posicionou-se como um produto da hora do almoço, e usou extensivamente a propaganda por rádio ao meio dia. Mais recentemente, ela foi reposicionada como uma refeição completa. A Bell Telephone Company associou as ligações interurbanas como uma comunicação entre pessoas que se amam, na campanha "Estenda a mão e toque alguém". A cerveja Coors associa o seu produto com as atividades externas, montanhas e excursões, enquanto a Lowenbrau associa a sua cerveja com bons amigos, num ambiente social e cordial.

Um estudo do mercado do café revelou que existem nove contextos relevantes de uso para o café⁸:

1. Para iniciar o dia.
2. Entre refeições, sozinho.
3. Entre refeições, com outras pessoas.
4. No almoço.
5. No jantar.
6. No jantar com hóspedes.

7. À noite.
8. Para ficar acordado à noite.
9. Nos fins de semana.

Nesse estudo existiam nítidas diferenças nos perfis das marcas para as ocasiões de uso (a Hills Brothers teve uma participação de 7% de uso no café da manhã, mas apenas 1.5% no resto do dia). As maiores diferenças foram encontradas entre os usuários da manhã e os da tarde.

Os produtos, naturalmente, podem ter múltiplas estratégias de posicionamento, embora a elevação da quantidade envolva dificuldades óbvias e riscos. Com freqüência, uma estratégia de posicionamento-pelo-uso representa uma segunda ou terceira posição para a marca, uma posição que deliberadamente tenta expandir o mercado da marca. Assim, a Gatorade (uma bebida para atletas que, particularmente no verão, precisam recuperar o líquido do corpo) tentou desenvolver uma estratégia de posicionamento para os meses de inverno. O conceito é usar Gatorade quando o resfriado atacar e o médico disser: "Beba bastante líquido". Similarmente, a Quaker Oats tentou posicionar o seu produto de cereal como um ingrediente natural de grão para as receitas, em acréscimo ao seu papel costumeiro de alimento do café da manhã.

USUÁRIO / CONSUMIDOR

Outro enfoque de posicionamento é associar uma marca com um tipo de usuário do produto ou consumidor. Quando isto funciona, a estratégia de posicionamento do usuário é eficaz, porque combina o posicionamento com uma estratégia de segmentação. Identificar uma marca com o seu segmento-alvo é, com freqüência, uma boa maneira de apelar para ele.⁹

O papel da posição do usuário pode ser ilustrado pela indústria de cosméticos no final dos anos 80.⁹ A empresa dominante caracterizava a Linha Noxell's Cover Girl – com um pouco mais de 20% do mercado – com uma imagem nitidamente definida como "a maquiagem da moça ao lado". A Cover Girl estava firmemente estabelecida como um produto para mulheres saudáveis (e usualmente loiras). A Revlon reunia cerca de 15% do mercado, e estava presumivelmente associada com mulheres mais sofisticadas. Em contrapartida, a Maybelline, da Schering-Plough, com pouco menos que 20% do mercado, estava declinando, em parte porque lhe faltava uma imagem forte. Havia confiado no marketing de massa – drogarias e redes de desconto, preços baixos, promoções de venda e lançamentos de inovações do produto – com a finalidade de manter a sua posição no mercado. Para afirmar a marca, ela foi reposicionada como a linha de cosmético para a "Líder do estilo", mostrando a

imagem de uma companhia de moda avançada com uma variedade de produtos para as mulheres *chics*. Usando o tema "Inteligente e bonita, Maybelline", os anúncios exibiam mulheres na moda, sugerindo que tipo de ativos os seus cosméticos eram na realidade – - num grande afastamento dos velhos anúncios, descreviam-se as cores brilhantes e a composição química de seus produtos de sombra.

Outro exemplo de empresa que tenta encontrar usuários negligenciados é a Cadbury, com a sua *ginger ale* Canada Dry, soda, produtos *seltzer* e a linha Schweppes.¹⁰ Cadbury almejou o mercado de refrigerantes de adultos, deixando o de adolescentes para a Coke e a Pepsi. A *ginger ale* Canada Dry recebeu uma embalagem nova, verde e dourada, e o *slogan* da campanha era: "Para quando o seu paladar amadurece". A lógica é que à medida que as pessoas amadurecem, começam a desejar uma bebida menos doce, como a *ginger ale*. Uma *ginger ale* de framboesa foi acrescentada, para proporcionar uma alternativa de *seltzer* com sabor de fruta. E a água tônica Schweppes beneficiou-se daqueles que desejassem um *cocktail* sem álcool.

Exemplo clássico de uma associação de usuário bem-sucedida foi a decisão da Miller de posicionar a Miller Lite como uma bebida para o grande bebedor de cerveja – aquele que quer beber bastante, mas não gosta da sensação de estar estufado. Em contraste, esforços prévios de outras marcas sobre cervejas de baixa caloria resultaram em fracassos clamorosos, em termos porque enfatizavam o aspecto de baixa caloria. Uma das marcas afirmava até que a sua cerveja tinha menos calorias que leite desnatado, e outra caracterizou um personagem magro tomando cerveja leve.

O problema com uma associação forte, particularmente quando com o usuário freqüente, é que ela limita a capacidade de a marca expandir o seu mercado. Por exemplo, o Club Med recebe casais e a idade média dos seus hóspedes é de 37 anos.¹¹ Além disso, seis outros Club Meds estão orientados para crianças, e até mesmo têm berçários. Mesmo assim, a imagem do Club Med é a de um *resort* para solteiros fisicamente aptos que desejem se encontrar com outros solteiros jovens. A tarefa de expandir a base dos consumidores requer convencer as pessoas que se sentem intimidadas a explorar aquele tipo de *resort* que aquele é um local apropriado para casais com crianças. Assim, a imagem forte é não somente a sua força, como também a sua limitação.

CELEBRIDADE/PERSONALIDADE

Uma celebridade freqüentemente tem fortes associações. Ligar uma celebridade a uma marca pode transferir para esta suas associações. Uma característica importante para uma marca se desenvolver é a competência tecnológica, a capacidade de projetar e fabricar um produto. Em raquetes de tênis, por exemplo,

um elemento-chave de estratégia de mercado é obter o testemunho de líderes esportivos. Especialmente no caso de uma raquete nova, o apoio do nome de um jogador é crucial. A Prince, agora a empresa líder de raquetes, começou com uma raquete diferente, de tamanho maior, em 1975. Essa não era uma mercadoria competitiva até que Pam Shriver, uma proeminente vencedora de torneios, começasse a usá-la.

É muito difícil convencer as pessoas de que o seu produto, quer sejam raquetes Prince ou tênis de basquete da Nike, é superior, em desenho e fabricação, aos produtos da concorrência. O desafio não é apenas criar um argumento digno de crédito, mas também conseguir que as pessoas escutem e acreditem nele, entre todas as afirmações similares da concorrência. Em contrapartida, é relativamente fácil as pessoas acreditarem que Pam Shriver usa Prince. Ela diz que usa, e na verdade, uma vez que joga em público, a contradição surgiria se ela não o fizesse. Além disso, porque muito dos seus resultados dependem da sua performance, é óbvio que ela não utilizaria a Prince se fosse para ela uma raquete inferior. Naturalmente, quanto mais bem-sucedida for Pam Shriver, tanto maior será a sua credibilidade.

Em meados da década de 80, a Nike enfrentou um desafio da Reebok, que havia explorado a onda aeróbica para tomar o primeiro lugar no mercado de tênis esportivo.¹²

A Nike lançou o Air Jordan, tênis de basquetebol utilizando a tecnologia de amortecedor de ar, com a característica, patenteada, de bolsas com gás pressurizado nas solas. O calçado foi um sucesso estrondoso: o primeiro ano de vendas resultou em mais de \$ 100 milhões. A chave foi o testemunho do jogador de basquete Michael Jordan, aparentemente desafiador da gravidade, testemunho este impulsionado pelas eletrizantes demonstrações do jogador no anúncio da Nike.

A pessoa ligada à marca não precisa ser uma celebridade. O homem lendário, com um tapa-olho, usando a camisa Hathaway; Betty Crocker; Juan Valdez (Café Colombiano); Mrs. Paul; Mr. Whipple; Mr. Goodwrench, o homem da assistência técnica da Maytag; e o personagem da Marlboro, todos têm fortes identidades e características que se tornaram importantes associações de marca. A pessoa não precisa nem mesmo ser real. Pode ser um símbolo de história de quadrinhos, como Mr. Clean, o Pissbury Doughboy, os gnomos Keebler, ou o gigante dos pneus Michelin.

Há mais controle sobre as associações de um personagem fictício, como Betty Crocker, do que sobre um pessoa real, que envelhecerá e mudará ao longo do tempo. É muito mais viável deixar o homem do Marlboro reter as mesmas associações durante um longo período de tempo, do que alguém como Bill Crosby, M. C. Hammer ou Jane Fonda. Naturalmente, alguns símbolos como Sara Lee, Colonel Sanders, Laura Scudder, e Famous Amos tornam-se distintos da pessoa real que representam.

ESTILO DE VIDA / PERSONALIDADE

Se o seu carro se tornasse de repente um ser vivo, que tipo de pessoa esperaria que fosse? Ótimo companheiro para se ter à mão? De difícil convivência? Todas as pessoas, naturalmente, possuem uma personalidade e um estilo de vida que é rico, complexo, e também vivaz e distinto. Mas uma marca – mesmo uma máquina como um carro – pode ser impregnada de uma série de características muito similares de personalidade e de estilo de vida do consumidor, ou do seu proprietário.

Um estudo de Betty Crocker ilustra isso.¹³ Uma pesquisa envolvendo mais de três mil mulheres focalizou não só a imagem de Betty Crocker mas também os sentimentos das mulheres sobre sobremesas em geral. Constatou-se que 90% das mulheres entrevistadas conheciam o nome Betty Crocker, que era, em geral, vista como uma companhia:

Honesta e confiável.
Amiga e preocupada com os consumidores.
Especialista em mercadorias assadas.

Mas também:

Fora de moda.
Antiga e tradicional.
Uma fabricante de produtos do “velho estilo”.
Não particularmente contemporânea ou inovadora.

A conclusão foi que a imagem de Betty Crocker necessitava de fortalecimento, para se tornar mais moderna e inovadora, e menos antiga e pesada.

Uma pesquisa da Pepsi relatada pelo seu presidente, Rodger Enrico, envolvendo dezessete grupos de consumidores leais ou à Pepsi ou à Coke, proporcionou uma visão das personalidades das duas marcas.¹⁴ Geralmente, a Coke projetava um imagem de família tipo Norman Rockwell, e de uma América sólida e rural. Pepsi, ao contrário, era considerada excitante, inovadora, e de crescimento rápido, embora um tanto impetuosa e agressiva. Apoiando-se nesta pesquisa, a Pepsi decidiu explorar e reforçar a sua imagem. Afastou-se, então, dos testes de degustação, e retornou à geração Pepsi, com uma campanha mostrando Michael Jackson.

CLASSE DE PRODUTO

Algumas marcas precisam tomar decisões críticas de posicionamento que envolvem associações de classe de produto. Por exemplo, o café Maxim precisou reposicionar-se em relação tanto ao café normal quanto ao instantâneo. Algumas

margarinas posicionam-se em relação à manteiga. Os fabricantes de leite em pó criaram o posicionamento de café da manhã instantâneo, como substituto do leite tradicional, e um produto virtualmente idêntico, posicionado como substituto de uma refeição de dieta. O sabonete Caress, da Lever Brothers, posicionou-se à parte da categoria de sabonete, como um óleo de banho.

A Wasa Crispbread foi posicionada como uma alternativa de alta fibra, baixa caloria para bolos de arroz, Ry-Crisp e produtos similares. A fim de expandir o seu negócio, ela se reposicionou como uma alternativa ao pão. Campanhas de propaganda mostraram o produto sendo usado como um sanduíche aberto, com molhos atrativos.

O refrigerante 7-Up foi por muito tempo percebido como uma bebida para ser misturada a outra, a despeito dos esforços de enfatizar a sua “frescura, sabor leve”, e as suas propriedades de “matar a sede”. Um esforço foi feito para reposicionar a marca como refrigerante, como alternativa lógica das “colas”, mas de melhor paladar. A bem-sucedida campanha “The Uncola” foi o resultado.

CONCORRÊNCIA

Na maioria das estratégias de posicionamento, o quadro de referência, explícito ou implícito, é de um ou mais concorrentes. Em alguns casos, o competidor de referência pode ser o aspecto dominante da estratégia de posicionamento. É útil considerar o posicionamento em relação a um competidor por duas razões. Primeiro, o competidor pode desfrutar de uma imagem firme, bem cristalizada, desenvolvida durante muitos anos, que pode ser usada como uma ponte para auxiliar a comunicar uma outra imagem referenciada a ela. Se alguém quer saber onde é um endereço particular, é mais fácil dizer que é próximo ao edifício do Bank of America, do que nomear as diversas ruas para se chegar lá. Segundo, às vezes não é importante, para os clientes, saberem o quanto você é bom, basta acreditarem que você é melhor (ou pelo menos tão bom quanto) que um dado concorrente.

Talvez a mais famosa estratégia deste segundo tipo tenha sido a campanha da Avis: “Nós somos a número dois, nos esforçamos mais”. A mensagem indicava que a companhia Hertz, de tão grande que era, não precisava trabalhar muito. A estratégia era posicionar a Avis com a Hertz, como uma opção de grande companhia de aluguel de carros, e, ao mesmo tempo, longe da National, que, na época, ocupava um terceiro lugar bem próximo da Avis.

O posicionamento em relação a um concorrente pode ser um excelente caminho para se criar uma posição com respeito a uma característica do produto, especialmente preço-qualidade. Assim, produtos de difícil avaliação, como bebidas

alcóolicas, freqüentemente usarão um concorrente estabelecido para auxiliar na tarefa de posicionamento. Por exemplo, o Sabroso (um licor de café) equiparou-se à marca estabelecida, Kahlua, tanto com respeito à qualidade como com o tipo de licor. O anúncio impresso mostrava as duas garrafas lado a lado, e usava no título algo como: "Dois ótimos licores importados. Um deles, com preço bom."

Esse tipo de posicionamento pode ser realizado pela propaganda comparativa, na qual um competidor seja explicitamente nomeado e comparado em uma ou mais características do produto. A Pontiac usou este enfoque para posicionar alguns de seus carros de produção local como sendo comparáveis, em rendimento de combustível e preço, aos carros importados mais vendidos. A Pontiac podia tentar se colocar como tendo melhorado o rendimento, sem mencionar a concorrência, mas seria uma tarefa mais difícil. Comparando-se a um competidor com uma imagem bem definida de economia, como o Volkswagen Rabbit, e usando informações fatuais, como rendimento em consumo de gasolina, a tarefa de comunicação tornou-se mais fácil.

PAÍS OU ÁREA GEOGRÁFICA

Um país pode ser um símbolo forte, desde que tenha uma ligação próxima com os produtos, materiais e capacitação. Assim, a Alemanha é associada com cervejas e automóveis de categoria, a Itália, com sapatos e artigos de couro, e a França, com modas e perfumes. Essas associações podem ser exploradas pela referência de uma marca com o país.

O segmento de crescimento mais rápido do mercado de bebidas, a vodka importada, é amplamente dirigido pelas conexões de país. A marca líder, Stolichnaya, tem uma associação com a Rússia. Outros concorrentes têm associação com a Finlândia (Finlandia), Suécia (Absolut) e Groenlândia (Icy). A conexão com tais países proporciona uma imagem fresca, forte e nevada. Situação embaraçosa ocorreu com o produto Icy, quando se espalhou o rumor de que alguns de seus ingredientes provinham dos campos de milho do Meio-Oeste.

Pode haver diferenças acentuadas entre os países no conhecimento das pessoas. Um estudo de aparelhos de TV e automóveis, numa cidade do interior da América, em meados dos anos 80, ilustra a questão.¹⁵ Aos entrevistados pediu-se para classificarem os modelos descritos como sendo fabricados em quatro países. Para ambos os produtos, o Japão ficou em primeiro lugar em economia, acabamento e tecnologia, enquanto os Estados Unidos ficou em primeiro lugar em serviço e a Alemanha, em prestígio. Houve diferenças entre os produtos. Os produtos americanos ficaram acima dos alemães quanto à tecnologia em aparelhos de TV,

mas o inverso aconteceu com os automóveis. A diferença em serviço sobre a Alemanha ficou muito mais alta para aparelhos de TV do que para automóveis.

Outro estudo envolvendo 13 produtos, 21 dimensões percebidas e 5 países sugere que o impacto de um país poderá variar significativamente, dependendo do contexto.¹⁶ Por exemplo, os franceses eram muito mais sensíveis quanto ao país de origem do que os canadenses. Os franceses consideravam os produtos da França, Japão e dos Estados Unidos como, em geral, superior aos do Canadá e Suécia. Os produtos americanos eram mais bem considerados no Canadá e na França do que na Inglaterra. O impacto do país de origem diminuía entre aqueles que conheciam o país, por terem viajado, e tendo, assim, informação de primeira mão. As possibilidades sobre as associações com países podem ser tanto complexas quanto importantes, à medida que os países tentem desenvolver estratégias globais.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. Quem são os maiores concorrentes de sua marca, por segmentos? Como é cada um deles realmente percebido? Identifique as duas mais importantes dimensões competitivas – por exemplo, sabor e controle de peso para refeições congeladas. Graficamente, coloque cada marca concorrente num gráfico bidimensional. Onde está, cada marca, tentando se posicionar? Observe no gráfico as diferenças entre as estratégias de posicionamento e as atuais colocações.

2. A sua marca tem associações que deveriam ser exploradas, quer consolidando a posição na classe de produto, quer pela sua extensão a uma nova classe de produtos? A Weight Watchers começou com o controle de peso e acrescentou as associações de saúde e nutrição. Existem quaisquer associações que devam ser acrescentadas à sua marca? Considere os doze tipos de associação discutidos como ponto de partida.

3. Algumas associações, como a diligência da Wells Fargo, servem como um elo para outra, mais útil, como confiabilidade e independência. A sua marca tem agora, ou precisa conseguir, tais associações?



A Medição das Associações da Marca

É muito melhor uma resposta aproximada à pergunta certa, que freqüentemente é vaga, que uma resposta exata para a questão errada, a qual sempre pode ser feita como precisa.

John Tukey
(Estatístico)

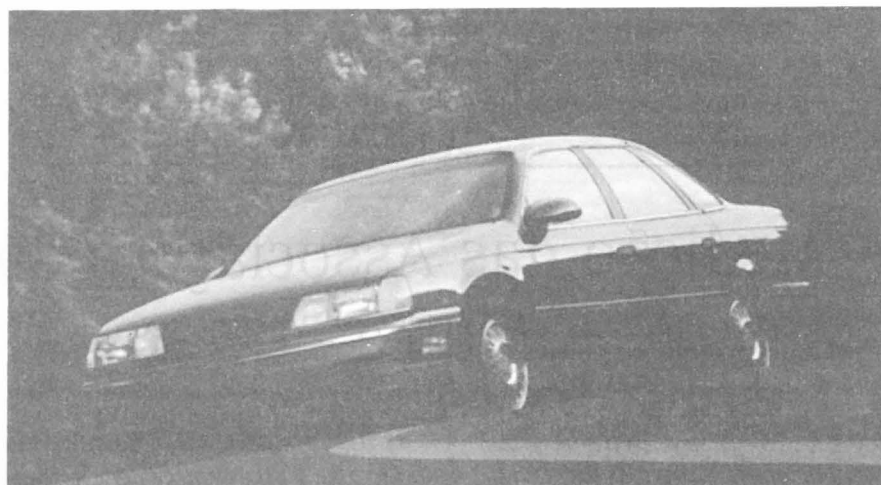
A HISTÓRIA DO FORD TAURUS

Em dezembro de 1985, a Ford lançou o seu automóvel Taurus.¹ Conforme mostrado na Figura 6-1, ele tinha uma aparência arredondada, aerodinâmica, e também "sentimento". Este projeto foi um distanciamento radical dos padrões, e assim, também, um grande risco para a Ford.

O carro foi um retumbante sucesso no segmento de carros médio-superior, que incluía o Chevrolet Celebrity, o Oldsmobile Ciera, o Pontiac 6.000, o Chrysler LeBaron, o Audi 4000, o Nissan Maxima, o Toyota Cressida, e o carro que o Taurus substituiu, o Ford LTD. Durante o seu segundo ano, as vendas do Taurus ficaram por volta de cem mil unidades por trimestre. Em contraste, o seu maior competidor, o Chevrolet Celebrity, que tinha tido vendas superiores a esse número do Taurus, viu suas vendas caírem para sessenta/setenta mil por trimestre. Ficou claro que o risco valera a pena.

Na primeira parte da existência do Taurus, a Ford conduziu pesquisas periódicas e extensivas sobre as associações do modelo. A descrição dessa pesquisa, a seguir, dá uma visão de como o Taurus ganhou o dia. Também sugere como uma pesquisa de associação pode funcionar.

Figura 6-1 Um anúncio do Ford Taurus



"Cars as good as the Ford Taurus roll forth but once per generation."
—Car and Driver

It's not often that a car receives this kind of praise. Then again, it's not often that a car like Ford Taurus comes along. And over the years, its superb performance and innovative design have made it a resounding success with car buyers and critics alike. As *Car and Driver* put it: "This car, an established best-seller in the marketplace, established itself as first in the hearts of [our] staff...." (Which may explain why Taurus has spent the last four years on *Car and Driver's* "Ten Best" list.)

But you can rest assured that we're not resting on our laurels. In fact, Taurus now offers advanced features like optional anti-lock brakes—proof that this design leader is dedicated to staying a leader. Ford Taurus. The next car of its kind may be a generation away.

Transferable 6/60 powertrain warranty.
Covers you and future owners on major powertrain components for 6 years/60,000 miles. Ask to see a copy of this limited warranty at your Ford Dealer.

Best-built American cars.
The best-built American cars are built by Ford. This is based on an average of consumer-reported problems in a series of surveys of all Ford and competitive '81-'89 models designed and built in North America. At Ford, "Quality is Job 1."

1990 Taurus comes equipped with a driver air bag supplemental restraint system.

Ford Taurus
Have you driven a Ford... lately?

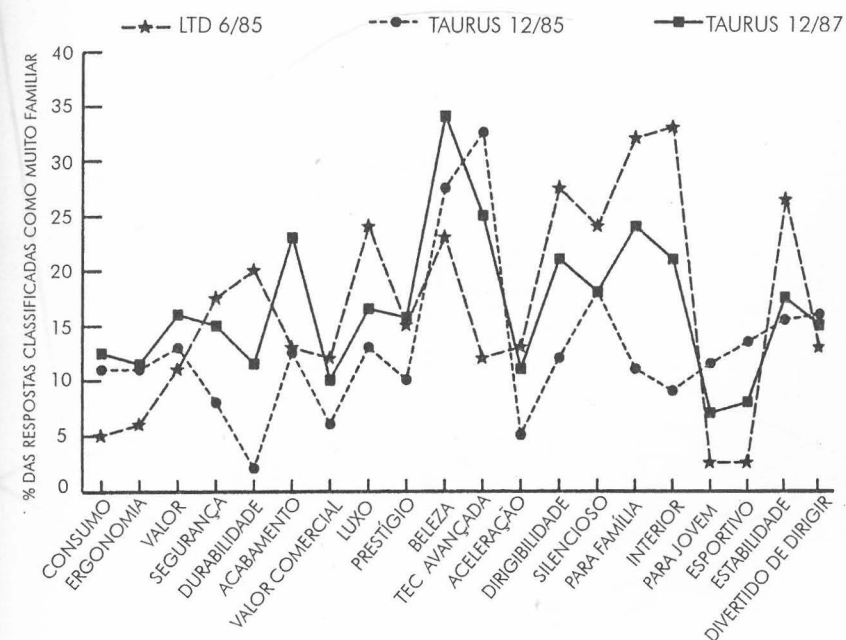
Buckle up... together we can save lives.

Cortesia da Ford Motor Co.

Uma empresa de pesquisa de mercado, a Allison-Fisher, mantém um painel nacional de duzentos mil lares representativos, cujos moradores são recompensados por preencher formulários periodicamente. Numa subamostra desse painel, são contatadas pessoas que estejam planejando comprar um carro nos próximos seis meses, e que estejam familiarizadas com os carros do segmento. As percepções de cada carro no segmento são obtidas de cada membro da amostra. Para cada um dos carros, o entrevistado é solicitado a checar os atributos que sejam descritivos dele.

A Figura 6-2 mostra o perfil resultante para o Ford LTD, em junho de 1985, e dois para o Taurus, em momentos distintos: o primeiro, seis meses após lançado, e o segundo, com dois anos, em dezembro de 1987. Claramente, a imagem do Taurus era bastante diferente da do LTD desde o princípio. Em contraste com o LTD, o Taurus foi considerado tecnologicamente avançado, esportivo, econômico, e com projeto voltado para pessoas jovens. Contudo, o Taurus tinha problemas importantes. Era visto menos favoravelmente sob os seguintes aspectos: carro de família, qualidade, espaço interno, durabilidade e estabilidade. Ficou claro que esses aspectos percebidos deviam ser considerados.

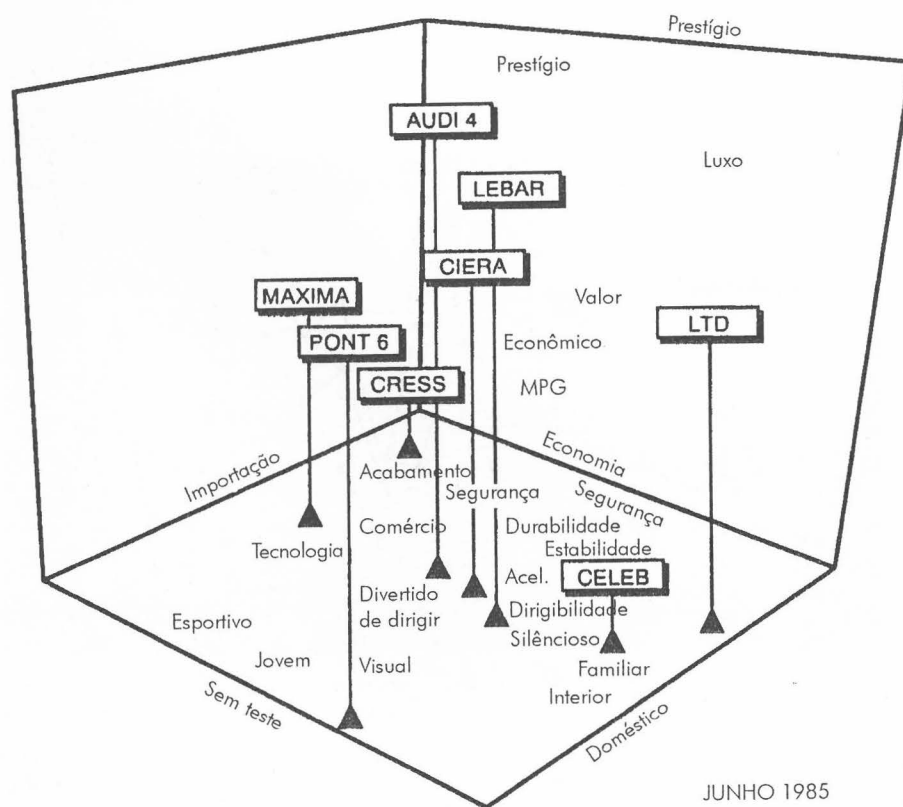
Figura 6-2 Perfis de Imagem do Taurus e do Ford LTD.



Durante os primeiros dois anos, a propaganda do Taurus enfatizou qualidade e acabamento, e tentou levantar fatos para demonstrar que o carro *realmente tinha* espaço interno e *era* adequado para o uso familiar. Observe-se como a disparidade entre a posição do Taurus e a do velho LTD mudou durante aqueles dois anos. A imagem do Taurus "para famílias", "espaço interno", "acabamento", "dirigibilidade", "durabilidade" e, principalmente, "boa aparência" aumentou significativamente. Por outro lado, o carro estava sendo percebido como menos "tecnologicamente avançado" do que tinha sido no início – provavelmente um bom presságio para a Ford.

Os dados da Figura 6-2, tal como apresentados, são difíceis de processar, e o seriam mais ainda, se mais sete carros fossem acrescentados. Uma solução, chamada de gráfico

Figura 6-3 O Segmento Médio Superior antes do Taurus

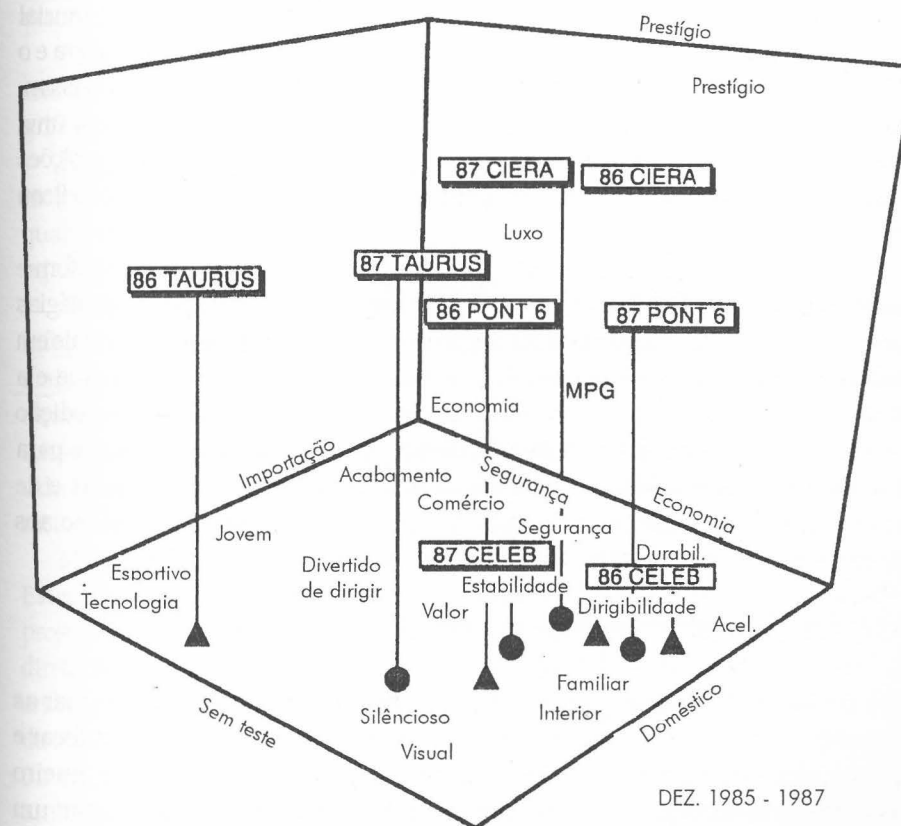


multidimensional, é posicionar o carro e seus atributos num espaço bi ou tridimensional (denominado mapa perceptivo), de modo a haver uma representação com as seguintes características: (1) Os carros com perfis similares são posicionados próximos, e os carros com perfis não-similares, bem afastados; (2) Os carros com alta classificação num atributo são colocados próximo àquele atributo, e os carros com baixa classificação num atributo, longe dele.

Obviamente, o resultado não é um retrato tão completo ou acurado quanto o perfil mostrado na Figura 6-2. Contudo, especialmente quando vários dos atributos estão proximalmente relacionados (econômico, com baixo custo de manutenção e com muitos benefícios), uma representação bi ou tridimensional pode ajudar.

A Figura 6-3 mostra um quadro tridimensional do mercado antes do lançamento do Taurus. Cada carro está representado e localizado por meio de um triângulo, no piso do

Figura 6-4 O impacto do Taurus na GM



espaço, ligado por uma linha vertical a uma placa de identificação flutuante, ou "balão", mostrando a sua altura. A localização dos carros e de seus atributos sugere as etiquetas de dimensão: Prestígio/Economia, Importado/Nacional, e Confiável/Duvidoso. Observe-se que os importados, que são altos em acabamento, agrupam-se junto do atributo Acabamento. Diferem, contudo, em Prestígio, que exhibe uma ordenação distinta para, primeiro, o Audi, depois, o Maxima, e, em seguida, para o Cressida. Observe-se, também, que o LTD tem uma posição extrema no lado do espaço correspondente a Família, Espaço, Nacional.

A Figura 6-4 mostra, graficamente, a posição do Taurus em 1985 e dois anos depois. Como citado antes, quando o Taurus entrou no mercado, ocupava uma posição muito distinta daquela posterior. Após dois anos, tornou-se um carro mais Familiar e Nacional que tinha Boa aparência, mas ainda era considerado Esportivo e Tecnologicamente avançado.

É interessante o relacionamento do Taurus com os seus concorrentes. De fato, os importados não foram, em geral, afetados pelo Taurus, permanecendo com as imagens de Acabamento e de Mais Jovem. Contudo, o novo Ford causou um impacto substancial nas imagens dos carros GM. Anteriormente à chegada do Taurus, o Celebrity, o Ciera e o Pontiac 6000 estavam confortavelmente espalhados sobre o espaço do gráfico. Assim, evitavam a competição direta um com o outro, e apelavam coletivamente para uma ampla porção do segmento. Contudo, o Taurus empurrou os carros da GM para posições próximas entre si, para o lado das imagens de Família e Espaço. O Pontiac 6000 ficou particularmente prejudicado.

O exemplo do Ford Taurus demonstra o papel da pesquisa da associação, conforme ilustrado nas Figuras 6-2, 6-3 e 6-4, no desenvolvimento e implementação de estratégias de posicionamento. Naturalmente, a Ford pode se dar ao luxo de gastar muito mais em pesquisa de associação que a maioria das empresas, porque o mercado em que ela está atuando é muito grande. Contudo, muitas das questões básicas em medição de associação aparecem no exemplo da Ford, portanto, instrutivo também para todos. Os atributos precisam ser identificados. O conhecimento das marcas e de seus concorrentes precisa ser levantado. E a posição das marcas em relação aos atributos e concorrentes precisa ser analisada.

O QUE ESTA MARCA SIGNIFICA PARA VOCÊ?

O exemplo da Ford ilustra o enfoque de gráfico estruturado para determinar as percepções de uma marca e sua concorrência. As maneiras e técnicas de focar e implementar esses gráficos serão consideradas adiante. Contudo, primeiro consideraremos enfoques menos estruturados, úteis para proporcionar um panorama rico de como a marca é percebida.

Perguntar às pessoas é um modo óbvio e direto de verificar o que uma marca significa para elas. A discussão aprofundada de uma marca, ou com consumidores individuais, ou com grupos de até dez participantes, pode ser bastante útil. Entre as questões a serem levantadas estão: Que marcas são usadas? Por quê? Que associações de marca existem? Que "feelings" estão associados com o uso da marca? Que pessoas?

ENFOQUES INDIRETOS

Embora os métodos diretos para conhecer as percepções possam ser úteis, freqüentemente vale a pena considerar aqueles mais indiretos – mesmo que alguns possam parecer um tanto estranhos. Os enfoques indiretos muitas vezes são motivados pela suposição de que os entrevistados possam ou não estar dispostos a revelar os seus sentimentos, pensamentos e atitudes, ou mesmo não serem capazes disso, quando entrevistados diretamente.

As pessoas abordadas podem não ter boa vontade, por sentirem que a informação é embaraçosa ou particular. Por exemplo, podem achar que a razão de usarem *jeans* de grife é porque com isso se sentem socialmente aceitas – "em estilo".

Podem ocultar a razão real, não respondendo ou (o que é mais freqüente) elaborando racionalizações que pareçam lógicas, como, por exemplo, alegando preferência por qualidade de acabamento, vestir bem, preço, e/ou estilo, mesmo que tais considerações sejam de fato secundárias.

Alternativamente, os entrevistados podem também simplesmente ser incapazes de informar o porquê da compra de certos itens, até mesmo porque não sabem as razões reais. Por exemplo, podem simplesmente não estar conscientes de que um sentimento de aceitação social é um sentimento dominante e uma motivação. Os sentimentos reais teriam sido suprimidos a partir de um mecanismo de defesa, ou talvez nunca tivessem sido sentidos – simplesmente porque até então nunca tenha havido uma razão para raciocinar sobre o assunto.

Muitos dos enfoques a serem apresentados são denominados *métodos projetivos*. Estes abordam os dois problemas mencionados, permitindo que os participantes se projetem num contexto que contorne as inibições ou limitações de uma indagação mais direta. Nas pesquisas de projeção, a meta é usualmente disfarçada. Assim, em vez de focar a marca, a discussão cobre a experiência de uso, o processo de decisão, o usuário da marca, ou perspectivas incomuns, como considerar a marca como sendo uma pessoa ou um animal. Outra característica da pesquisa de projeção é o uso de estímulos ambíguos, em que haja liberdade de projetar experiências, atitudes e percepções. As questões e procedimentos usados tendem a não criar limitações.

Qualquer pessoa responsável por uma marca deveria considerar seriamente o emprego do enfoque indireto para ajudar a compreender o que uma marca significa para as pessoas. Em muitos casos, devem ser repetidos de tempos em tempos, como também através dos segmentos, acompanhados da elaboração de gráficos estruturados. É indesculpável ter que adivinhar as percepções das pessoas sobre uma marca. Há muitos enfoques indiretos para se compreenderem as associações. A Figura 6-5 mostra nove enfoques, que agora discutiremos.

LIVRE ASSOCIAÇÃO

A associação de palavras é um esforço de contornar o processo mental inibidor do entrevistado. O procedimento é ter uma lista de objetos, consistindo de nomes de marcas, ou incluindo nomes de marcas. Ao entrevistado é solicitado enunciar o primeiro conjunto de palavras que lhe vem à mente. O ponto-chave é evitar que ele pense ou avalie, mas sim, que, antes de mais nada, gere palavras e pensamentos tão rápido quanto possam ocorrer. Elas podem ser anotadas pelo entrevistado, mas uma resposta oral é bem melhor para capturar os pensamentos espontâneos. A tarefa de associação de palavras pode ser acompanhada de uma discussão do porquê da emergência de uma certa associação.

Essa técnica é particularmente boa para se obterem as reações a nomes de marcas e *slogan* potenciais. Por exemplo, a Bell Telephone constatou que "O Sistema é a Solução" despertou reações negativas do tipo "O Governo o está vigiando" entre certas pessoas.

O resultado da tarefa de associação de palavras é freqüentemente uma centena de palavras e idéias. Para avaliar quantitativamente a importância relativa de cada uma, pode-se indagar sobre um conjunto representativo do segmento-alvo, para classificação, numa escala de cinco pontos, do grau de adequação das palavras à marca – desde "extremamente bem adequada" até "não tem nenhuma adequação".

Para se ter uma perspectiva, é útil fazer a mesma pesquisa de associação com marcas concorrentes. Quando aplicamos uma escala para expressões geradas na associação de palavras para a McDonald's, as mais fortes associações foram com: Big Macs, Arcos Dourados, Ronald, Chicken McNugget, Egg McMuffin, em-qualquer-lugar, familiar, gorduroso, temperado, alimento, barato, crianças, bem conhecido, batatas fritas, rápido, hambúrgueres e gordo. No mesmo estudo, Jack-in-the-Box teve associações muito menores com as palavras em-qualquer-lugar, familiar, gorduroso e limpo, e associações muito mais altas com tacos, variedade, divertido e nutrição.

Uma variante de associação de palavras é a complementação de sentenças. Ao entrevistado pede-se para completar uma frase parcial, como estas:

- "As pessoas gostam do Mazda Miata porque...."

- "O Burger King é simbolizado por ...".
- "Um amigo seu acaba de comprar o seu primeiro carro. Ele lhe pergunta o que deve fazer para adquirir o seguro para o carro. Você responde 'Acho que deveria'...".

Também aqui o entrevistado é encorajado a dar a resposta com o primeiro pensamento vindo à mente.

INTERPRETAÇÃO DE FIGURAS

Outro caminho é pedir aos entrevistados que interpretem determinada cena que lhe é apresentada, na qual o produto, ou a marca, esteja figurando. Por exemplo,

Figura 6-5 Determinando os Significados da Marca



num estudo mostrou-se aos entrevistados a gravura de uma auto-estrada, a partir da perspectiva do motorista ao volante de um certo carro, e lhes foi solicitado para que se colocassem na cena. Outros entrevistados fizeram o mesmo para uma outra marca. Em ambos os casos, a gravura teve a capacidade de despertar sentimentos associados com a ação de dirigir, por exemplo, de demonstração de afirmação, poder, ou *status* social. Já em outro estudo, mostrou-se um desenho de um homem lendo um catálogo, com a sua mulher em pé junto a ele, fazendo uma observação. O entrevistado deveria indicar o comentário que a esposa estava fazendo naquela cena.

Num outro estudo, ainda, apresentaram-se aos entrevistados dois cenários:³ Um deles envolvia um descanso depois de um dia de passeio na montanha, enquanto o outro era durante um pequeno churrasco à tardinha com amigos íntimos. Durante as cenas, a cerveja servida era ou a Coors ou a Lowenbrau. Pediu-se aos entrevistados que se projetassem na cena e indicassem, numa escala de cinco pontos, a extensão em que se sentiam "cordiais", "amigos", "saudáveis" e "bem-dispostos". O estudo foi projetado para testar se as propagandas da Coors e da Lowenbrau haviam estabelecido associações com o contexto de uso – a Coors com passeio, bem-estar e saúde, e a Lowenbrau, com uma situação como a de churrasco, amigos, cordialidade. Os resultados mostraram que a Coors era avaliada melhor no quadro de montanha, e a Lowenbrau, no quadro de churrasco, como esperado, mas que as outras associações (de palavras) não eram sensíveis (relacionadas) à situação. A Coors, por exemplo, no contexto do passeio, era mais forte nas dimensões de "cordial" e "amigo", como também em "saudável" e "bem-disposto".

A utilização de uma gravura é uma forma de permitir aos entrevistados se expressarem como realmente se sentem, por meio do uso dos personagens da cena – estes funcionam como veículos de comunicação das suas próprias atitudes e sentimentos. Pode ser desconfortável admitir o sentimento de uma sensação de poder ou prestígio quando dirigindo uma BMW, mas não há problema algum em atribuir esses sentimentos e atitudes a um personagem ambíguo e não identificado. Além disso, podem emergir atitudes e sentimentos sobre os quais o entrevistado não estava nem mesmo consciente.

SE ESTA MARCA FOSSE UMA PESSOA

Joseph Plummer, ex-diretor da Young & Rubicam, menciona que há três componentes na imagem de uma marca: atributos do produto (Tang é um pó com sabor de laranja, contendo vitamina C, que vem numa jarra), benefícios do consumidor (o Pledge "limão-fresco" é para polir mobília e repelir a poeira), e a

personalidade da marca.⁴ Uma marca pode ser caracterizada como sendo moderna ou ultrapassada, vivaz ou pesada, convencional ou exótica. Ele argumenta que, para muitas classes de produtos, a personalidade da marca é um elemento-chave na compreensão da escolha da mesma.

Num estudo levantado pela Y & R, os entrevistados selecionaram, de um conjunto de cinquenta palavras e frases "relacionadas com personalidade", aquelas que usariam para descrever cada uma das marcas escolhidas de um outro conjunto.

Um teste dessa técnica demonstrou que várias marcas eram percebidas de forma muito diferente. Um total de 39% disse que o Holiday Inn era "alegre", enquanto somente 6% disseram o mesmo para o Birds Eye. Quarenta e dois por cento aplicaram a classificação de "para jovens" ao Atari; somente 3% utilizaram esta classificação para o Holiday Inn. Trinta e nove por cento descreveram o Oil of Olay como "macio", enquanto ninguém usou este adjetivo para a Miller High Life. Como perfil, o Holiday Inn foi descrito como alegre, amigável, comum, prático, moderno, confiável e honesto, enquanto Oil of Olay, como macio, sofisticado, maduro, exótico, misterioso e natural.

Utilizando a pesquisa, Y & R desenvolveu uma campanha para uma companhia de seguros sueca, cujo produto tem associações com acidentes e ferimentos – com conseqüências que devem ser evitadas. Uma série de comerciais bem-humorados mostrou que a maioria dos acidentes podia acontecer a qualquer um, e que estes, na verdade, são divertidos, ou pelo menos não tão trágicos se contemplados na perspectiva "certa". A propaganda criou a personalidade de uma empresa que era acessível, cordial, e (acima de tudo) com sensibilidade humana. Mais ou menos da mesma forma, o Dr. Pepper obteve ótimos progressos de vendas durante os anos 70, pela criação, para si mesmo, de uma personalidade original, divertida, informal e fraca.

Ernest Dicker, o pai da pesquisa quantitativa, usava rotineiramente um psicodrama, por meio do qual pedia às pessoas para fazerem o papel de um produto: "Você é um sabonete Ivory. Qual a sua idade? Você é masculino ou feminino? Que tipo de personalidade tem? Que revistas você lê?".⁵ O resultado pode ser um quadro rico das associações de uma marca.

A McCann-Erickson fez com que os entrevistados produzissem desenhos de usuários típicos de uma marca.⁶ Num dos casos, foi pedido a cinquenta pessoas que desenhassem figuras que representassem duas marcas de misturas de bolo, Pillsbury e Duncan Hines. Os usuários da Pillsbury foram sempre retratados como "vovós com avental". Em contraste, os compradores da Duncan Hines foram mostrados como mulheres esbeltas e modernas. Em outro estudo, a McCann pediu aos entrevistados que escrevessem os obituários para duas companhias de alimentos concorrentes. Uma das empresas, percebida como feminina, proporcionou respostas

cordiais: "Ela fará muita falta e nunca haverá outra igual". A outra foi retratada como fria, menos acessível, e masculina: "Se ao menos o tivéssemos conhecido melhor".

ANIMAIS, ATIVIDADES E REVISTAS

Às vezes, na discussão de uma marca, as pessoas têm dificuldade de articular as suas percepções. Tendem a usar descrições óbvias, banais, porque isto é o que estão acostumadas a usar. Um Ford Taurus pode ser descrito em termos de características óbvias – tem uma forma aerodinâmica e é usado por famílias com filhos jovens. Mas o desafio é ressaltar a riqueza das respostas.

Uma forma útil é pedir para os consumidores relacionarem as marcas com outros tipos de objetos – animais, carros, revistas, árvores, filmes ou livros. Pode-se usar perguntas como:

- Se o alvejante Clorox e o detergente Tide fossem animais, que tipo de animal cada um deles seria? Por quê? Que características dos animais fazem com que você se lembre das marcas?
- Se o CitiBank e o Bank of America fossem carros, que modelos seriam?
- Se a United Airlines, a American Airlines e a Delta fossem revistas, quais seriam?

A Y & R é uma agência de propaganda que usou este enfoque indireto produtivamente.⁷ Num estudo, ela deu aos entrevistados uma lista de 29 animais e uma de marcas e perguntou: "Se cada uma dessas marcas fosse um animal, que animal seria?" Fizeram perguntas similares para 25 atividades diferentes, 17 tecidos, 35 ocupações, 20 nacionalidades e 21 revistas. O alvo era obter símbolos de marcas criados pelos consumidores.

Os símbolos médios que surgiram foram instrutivos. Oil of Olay ficou associado a *minik*, França, secretárias, seda, natação e Vogue. A Kentucky Fried Chicken, em contrapartida, ficou associada a Porto Rico, a zebra (lembrem-se das listas do balde da Kentucky Fried Chicken), uma dona de casa vestida com sarja, *camping* e leitura da TV Guide. O resultado foi uma rica descrição da marca sugerindo algumas associações a serem desenvolvidas, e outras a serem evitadas.

A EXPERIÊNCIA DE USO

Em vez de perguntar que marcas os entrevistados estão usando, e por quê, a conversa pode focar a experiência de uso. Uma conversa sobre experiências específicas após utilização da marca pode ensinar que os entrevistados se abram,

se recordem e comuniquem os sentimentos e o contexto que fizeram parte de sua experiência de uso. Uma retrato de uma marca pode assim emergir, sem ser filtrada ou sumariada.

Ernest Dichter conta sobre a primeira missão que ele dirigiu para o sabonete Ivory há décadas passadas.⁸ Em vez de perguntar por que estavam usando uma marca particular de sabonete, ele envolveu cem consumidores em entrevistas cuidadosas, deixando-os falar de uma forma associativa livre a respeito de seus hábitos de banho. Uma constatação foi a de que as mulheres jovens tomavam um banho completo e especial antes de saírem para um encontro. Esta observação e outras levaram-no a acreditar que o banho antes do encontro tinha um tipo de significado ritualístico e era associado, num sentido antropológico, com uma sensação de lavar atitudes e sentimentos passados. Esta visão resultou no tema: "*Be smart, get a fresh start with Ivory soap*", algo como "Seja esperta, um início com Ivory tem muito frescor".

Outro exemplo clássico de constatações obtidas de enfoque sobre o contexto do uso é o estudo das atitudes das pessoas para com a marca Saran Wrap, uma embalagem plástica de alimento. Quando Saran Wrap foi lançada, em meados dos 50, era muito fino e pegajoso, o que significava que era extremamente eficaz em selar, mas difícil e frustrante de se usar. O produto, que facilmente grudava em si mesmo, provocou repulsa tão intensa em algumas pessoas que essa sensação não podia ser explicada por nenhuma reação racional para a frustração associada com a dificuldade de uso.

Uma série de entrevistas de profundidade enfocando a marca Sarah Wrap e o seu uso sugeriu que um segmento da população do serviço doméstico odiava o papel de dona de casa e os serviços de cozinha. Naquela época, anterior à emergência do movimento feminino, não era aceitável verbalizar essa intensa aversão – na verdade, as mulheres inibiam-se em admitir o fato a si mesmas. Na falta de uma saída para se expressarem, as mulheres transferiram esse sentimento para a Saran Wrap. As frustrações com o produto simbolizavam a sua frustração com o seu desempenho diário e o seu estilo de vida. Como resultado deste estudo, o produto passou a ser mais grosso e menos pegajoso.

O PROCESSO DE DECISÃO

Outro caminho poderia levantar o roteiro do processo decisório de uma pessoa. Quando um processo decisório é dissecado, a influência das associações de marca quase sempre deixa claro que elas não fazem parte da figura da marca. As

associações podem ser sutis, tal como a experiência de uso do avô, ou indireta, tal como a natureza de quem recomendou a marca.

Considere-se a procura de um segundo computador pessoal para uso domiciliar por um usuário da IBM. Começa por procurar o *clone* mais barato. A preocupação com serviços de apoio o leva às marcas que atendem pelo correio (como a Dell, por exemplo), e que oferecem serviço no local de entrega. Um artigo sobre a conveniência de ser portátil estimula a consideração sobre um Toshiba ou Zenith. Um amigo tem um Toshiba, enquanto o Zenith é utilizado extensivamente pelo governo americano. A preocupação com a obsolescência do produto o leva a considerar a compra de um novo IBM ou Compaq, e utilizar o computador existente como um *back-up*. Contudo, se o computador original puder ser atualizado, então um Apple deve ser considerado, já que sua capacidade gráfica e facilidade de uso são pontos fortes. Este processo pode levar a uma visão completa sobre as percepções do Dell, Toshiba, Zenith, IBM, Compaq e Apple.

COMO É O USUÁRIO DA MARCA?

Joel Axelrod, um proeminente pesquisador de mercado que participou de centenas de estudos de pesquisa de marca, disse que suas experiências e experimentos mostraram que somente duas questões precisam ser tratadas de forma a compreender a preferência do consumidor.⁹ A primeira, focalizando o usuário da marca, refere-se à pergunta de como o usuário de uma marca ou produto difere do usuário de outra. Em particular, como diferem as necessidades e motivações dos usuários das duas marcas? Quando o usuário da marca (em vez da marca) for o ponto central, os entrevistados oferecerão, com maior probabilidade, respostas que vão além da razão lógica para a sua escolha de marca. (A segunda questão será discutida em breve.)

Esta questão básica pode ser formulada de muitas maneiras, e pode envolver tanto respostas abertas quanto de múltiplas escolhas em escalas. Os entrevistados podem receber uma lista de compras (com a inclusão da marca em estudo), ou a descrição de atividades de uma pessoa (com inclusão do uso da marca), e lhes é solicitado descreverem esta pessoa com mais detalhes do que os fornecidos. A lista de compras para um grupo de entrevistados poderia incluir uma marca ou produto; e outro grupo receberia a mesma lista, mas com outra marca. As diferenças no perfil da pessoa podem ser muito reveladoras.

Um estudo clássico, conduzido quando o café instantâneo ainda era um produto novo e não inteiramente aceito, envolveu uma lista de compras de sete itens.¹⁰ Para um grupo, constava o café Maxwell House moído para coador, enquanto,

Figura 6-6 Duas Mulheres Fazendo Compras



FONTE: Sidney J. Levy. *Dream, fairy tales, animals and car*,
Psychology and Marketing, 2, p.67-81, verão de 1985.
(Copyright 1985 de John Wiley & Sons, Inc.)

para outro, o instantâneo Nescafé. Os perfis das mulheres que utilizavam esses produtos foram muito diferentes. A compradora de café instantâneo era percebida como sendo preguiçosa, uma má dona de casa e relaxada, enquanto a que comprava o café em pó era laboriosa, uma boa dona de casa e arrumada.

Muitas vezes, uma visão mais profunda pode ser obtida pelo estudo do uso do tipo de produto em vez da marca. Num estudo como este, mostrou-se a entrevistados um esboço de duas mulheres fazendo compras num supermercado (veja a Figura 6-6), cada uma empurrando um carrinho de compras.¹¹ Com a informação de que uma delas estaria comprando sopa em pó, pediu-se que se contasse uma história sobre ela e o que ela estava dizendo à segunda mulher (que nunca experimentara uma sopa em pó). Também se perguntou como era a segunda mulher. Quatro tipos ou perfis para o usuário em geral foram projetados pelos entrevistados nas histórias:

1. *A mulher criativa*: "A usuária da sopa em pó é uma boa cozinheira – o que se chama de cozinheira criativa –, e ela faz milagres com estas sopas embaladas. Acrescentando-se um pouco da sopa ao hambúrguer, faz-se um extraordinário bolo de carne. A outra não conhece ainda a mágica que as sopas em pó podem criar na cozinha".

2. *A mulher prática, moderna*: “Esta é uma mãe jovem, com crianças pequenas, que aprecia a conveniência da sopa em pó para preparar alimentos fáceis. É mais fácil de estocar do que em latas, e ela pode comprar em maior quantidade e com maior variedade de sabores... Ela é mais jovem, mais apta para escolher e experimentar novos produtos”.

3. *A mulher preguiçosa ou indiferente*: “A do lado de fora está procurando sopa em pó porque são mais fáceis de pegar e de levar para casa do que as enlatadas. Ela sente que são mais fáceis de preparar. Ela é preguiçosa e enjoada, e procura o caminho mais fácil quando está na cozinha. Ela gosta de fazer compras e de se livrar das crianças. Ela tem uns cinco ou seis filhos que lhe dão nos nervos. Ela já vai apanhar os envelopes e preparar uma panelada para as crianças”.

4. *A mulher menos privilegiada*: “Ela tem que comprar a sopa em pó porque tem uma família muito grande, e este produto é mais econômico – as sopas em pó são mais baratas, de três a quatro porções por envelope. A compradora da sopa em pó diz que ela é tão boa de paladar quanto de valor nutritivo”.

O QUE DISTINGUE AS MARCAS ENTRE SI?

Recorde-se que Joel Axelrod argumentou que estas duas questões propiciavam a chave para a compreensão da preferência. A primeira refere-se a como os usuários da marca diferem.¹² A segunda é quanto ao conhecimento de como uma marca ou produto difere de outras marcas ou produtos. Pode ser que uma diferença percebida entre marcas seja a cor da embalagem. Poucos entrevistados diriam que a embalagem é importante nas suas decisões de compras. Contudo, este pode ser o fator. Quando o enfoque são as diferenças entre as marcas, abre-se a possibilidade de o entrevistado falar sobre elementos como esses, da embalagem, aparentemente irrelevante.

Um caminho é dar ao entrevistado pares de marcas, e lhe perguntar como elas diferem. Outro caminho, particularmente bom para gerar um vocabulário próprio do consumidor, é entregar ao entrevistado três nomes de marcas, dentre um conjunto que lhe seja familiar. O entrevistado é solicitado a identificar as duas marcas que lhe sejam mais similares, e a descrever por que as duas são semelhantes e por que diferem da terceira marca. O caminho mais direto seria perguntar qual marca, dentre um conjunto de duas ou três, é a preferida e por que razão.

DOS ATRIBUTOS DO PRODUTO AOS BENEFÍCIOS E VALORES PESSOAIS

O modelo da cadeia de meios-fins sugere ser útil forçar os entrevistados a irem além dos atributos do produto, e em direção aos benefícios do consumidor e valores

pessoais.¹³ O conceito é que os valores pessoais representam o desejado estado final e devem ser incluídos. Os valores pessoais podem ser externamente orientados (“sentir-se importante” ou “sentir-se aceito”), ou podem ser relacionados à idéia de como a gente se vê (“auto-estima”, “felicidade”, “segurança”, “apresentação”). Atributos do produto, como “quilometragem por litro” ou “fragrância forte”, e benefícios do consumidor, como “economizar dinheiro” ou “não ter que lavar os cabelos com tanta frequência”, representam os meios que podem ser usados para alcançar os fins desejados.

Um caminho para trazer à tona a cadeia de meios-fins pode ser ilustrada com um exemplo de companhia aérea. O processo começa com um exercício no qual os consumidores devem declarar por que uma companhia aérea é preferida. Pergunta-se então a eles por que um atributo como “espaçoso” é preferido. Uma resposta pode ser “conforto físico”. Uma outra pergunta é por que o “conforto físico” é desejável. A resposta pode ser “para se trabalhar melhor”. À outra pergunta de por que resulta em valor, uma resposta seria “sinto-me pessoalmente melhor”. Similarmente, o atributo de “serviço em terra” leva a “economizar tempo”, “reduzir a tensão”, “manter o controle” e “sentir-se seguro”.

Uma campanha de propaganda baseada no atributo de serviço em terra se ocuparia então das dimensões de conseqüências (“economizar tempo”, “reduzir a tensão”, e “manter o controle”) e de valores (“sentir-se seguro”). Pode ser apresentada uma mãe viajando com crianças e necessitando de serviços pessoais. O tema é “mantendo o controle”, com a companhia estando capacitada a tratar da situação. O resultado é um sentimento de segurança que se tomaria uma associação chave de marca.

INTERPRETANDO A PESQUISA QUALITATIVA DE MARKETING

Muito do que até aqui se discutiu é pesquisa qualitativa, muitas vezes envolvendo técnicas projetivas e pequenas amostras. Por ser rápida, relativamente barata, e envolvendo entrevistados, pode pôr os gerentes em estreito contato com os consumidores, de uma forma vívida e eficiente. Acima de tudo, proporciona a possibilidade de obter visões não-intuitivas, que podem levar ao melhoramento da estratégia de marketing. O ponto-chave é a interpretação da pesquisa. O que se segue pode auxiliar na interpretação do processo:

- Pense sempre na linha básica das questões: Qual é a essência da marca? Procure achar o que Dichter chama de “a alma do produto”: O que realmente produz as decisões de comprar e o retorno à compra?
- Não constranja as respostas: Deixe-as fluir, use estímulo ambíguo.

- Procure o que a marca sinaliza: Alguns alimentos, por exemplo, sinalizam sofisticação, e outros, produtos de massa.
- Procure pelos símbolos: O que a marca simboliza? Que imagem visual a marca produz?
- Procure os contrastes: Uma marca, por exemplo, é associada com homens mais velhos, e outra, com mulheres jovens.
- Examine as conexões: Um resultado útil da pesquisa qualitativa é que um pensamento pode conduzir a outro, algumas vezes revelando elos que estimulam hipóteses sobre como as preferências se formam.
- À medida que as idéias de associação posicionamento emergirem, faça testes para obter as reações dos entrevistados.

ESCALAS DAS PERCEPÇÕES DA MARCA

Uma maneira mais direta de medir as associações é fazer a escala das marcas sobre um conjunto de dimensões, como foi feito no exemplo do Ford Taurus. O uso das escalas é mais objetivo e mais confiável que as formas qualitativas. Menos vulnerável à interpretação subjetiva, podem se basear numa amostra representativa de consumidores; a incidência de associações e as relações entre elas podem, assim, ser quantificadas.¹⁴

Como ilustrou o exemplo do Ford, pôr em escalas as percepções envolve determinar dimensões perceptivas, identificando o segmento-alvo, especificando o conjunto da concorrência, apresentando e interpretando os perfis da marca, e finalmente apresentando e interpretando uma representação bi ou tridimensional das percepções. O exemplo também ilustrou o valor de monitorar as percepções ao longo do tempo e de examinar a dinâmica – especialmente quando uma nova marca tenha sido lançada.

Há algumas considerações adicionais que dizem respeito à produção de quadros quantitativos da imagem de uma marca. Diversos desses enfoques, suposições, considerações e advertências serão tratados agora.

ALÉM DOS ATRIBUTOS E BENEFÍCIOS

Naturalmente, as dimensões perceptivas não precisam ficar limitadas aos atributos e benefícios. Suponha que um entrevistado expresse a sua concordância ou discordância, numa escala de sete pontos, com declarações relativas aos atributos do cartão de crédito da American Express. Por exemplo:

“Eu consideraria o cartão American Express como sendo...”:

amplamente aceito nas principais lojas
amplamente aceito na Europa
de prestígio

A escala poderia também ser usada para obter perfis do usuário da marca, ou para situações de uso.

“Eu acho que o usuário típico do cartão American Express seria...”:

com mais de 50 anos
rico
independente
inteligente

“O cartão American Express é muito apropriado para...”:

viajar pela Europa
transações envolvendo viagens
compras
restaurantes

QUEM SÃO OS CONCORRENTES RELEVANTES?

Um *input* básico para a maioria das tarefas de fazer gráficos é uma lista dos concorrentes relevantes.¹⁵ Quantos devem ser incluídos? Quais devem ser considerados, além daqueles claramente identificados e próximos? As respostas às duas perguntas a seguir freqüentemente ajudam a encaminhar esta questão.

A primeira pergunta: que concorrentes são considerados pelos consumidores quando estes tomam as suas decisões de compra?

Por exemplo, a uma amostra dos compradores do conversível Mazda, poderia se perguntar que outros carros levaram em consideração e talvez que outros *show-rooms* visitaram também. Um comprador da Diet Pepsi poderia dizer quando foi que fez a sua última compra de Diet Pepsi e se lhe passaram pela cabeça quaisquer outras opções. Alternativamente, poder-se-ia perguntar ao entrevistado que outra marca teria comprado se não encontrasse a Diet Pepsi na loja. A análise resultante identificaria os grupos primário e secundário de produtos concorrentes.

A segunda pergunta seria: que concorrentes estão associados com as situações de uso maior? Um grande conjunto de produtos e contextos de uso pode ser obtido mediante solicitações para os entrevistados se recordarem dos contextos de uso para a Pepsi, por exemplo. Um deles pode ser por ocasião do lanche da tarde. Pedir-se-ia então ao entrevistado para dar os nomes de refrigerantes apropriados num

lanche da tarde. Para cada refrigerante nomeado, o entrevistado identificaria contextos de uso apropriados, de modo a tornar a lista mais completa. Esse processo estender-se-ia para talvez vinte a trinta entrevistados, até ser produzida uma boa lista de contextos de uso e de refrigerantes.

A outro grupo de entrevistados seria solicitado, então, para fazer um julgamento, talvez numa escala de sete pontos, sobre qual refrigerante seria mais adequado para cada situação de uso. Então, os grupos de refrigerantes poderiam ser reunidos, com base em suas similaridades em termos de situações de uso. Assim, se a Pepsi fosse considerada apropriada para lanches, estaria competindo diretamente com outros refrigerantes considerados da mesma forma. O mesmo caminho funcionaria com um produto industrial, tal como computadores, podendo ser utilizado em diversas outras aplicações.

REMOVENDO REDUNDÂNCIAS: IDENTIFICANDO DIMENSÕES SUBJACENTES

Um conjunto muito grande de gráficos relevantes pode emergir da pesquisa qualitativa. Uma técnica como a análise de fator é usada para reduzir este conjunto a uns poucos fatores subjacentes ou dimensões, mediante a combinação de palavras ou frases com significados similares. Uma marca que for plotada alta em um dos gráficos "redundantes" tenderá a ser classificada também como alta nos outros.

Por exemplo, uma revenda de automóveis pode ser percebida como diferindo pela eficiência de reparo, limpeza da oficina, cordialidade do pessoal de atendimento, e facilidade de marcar a revisão. Quando uma loja é percebida como de alta classificação em uma daquelas quatro atribuições, tenderá também a ser alta nas outras. Neste sentido, são redundantes, e podem ser combinadas mediante uma construção de agregação, à qual se poderia dar o nome de "qualidade de serviços de reparo".

IDENTIFICANDO AS DIMENSÕES PERCEPTIVAS IMPORTANTES

Num estudo de gráficos/escalas, uma preocupação é identificar as dimensões perceptivas mais importantes. Uma forma direta de obter essa informação é perguntar aos entrevistados quão importante é cada atributo ou benefício na sua escolha de marcas. O problema, aqui, é que muitos entrevistados alegam que todas as dimensões lhes são de igual importância.

Um segundo caminho é identificar quais atributos se discriminam entre compradores e não-compradores. Um estudo de refeição ligeira constatou que, embora a nutrição e a

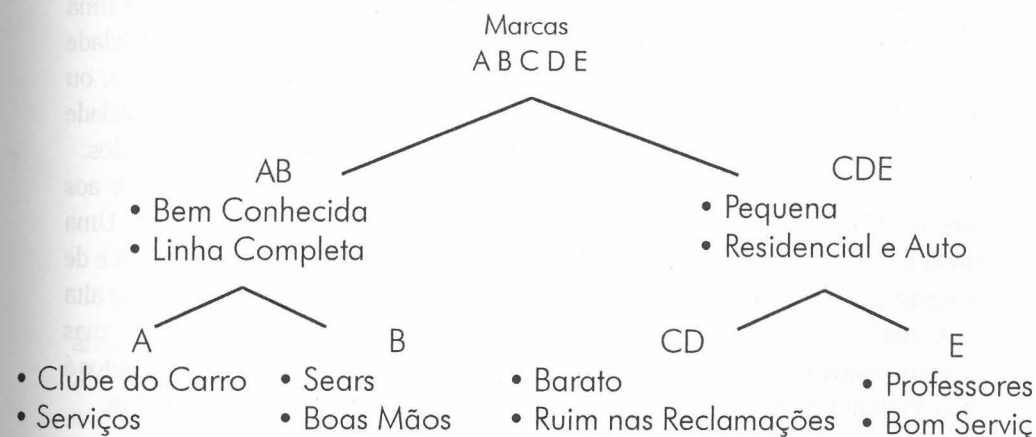
conveniência fossem os atributos classificados como mais importantes pelas mães, "o paladar" e "as crianças gostam" eram os fatores mais importantes de compra.

Agrupamentos Naturais

A Research International, uma importante empresa internacional de pesquisa de marketing, usa uma técnica (denominada "agrupamento natural") que combina elementos da pesquisa quantitativa e qualitativa. Essa técnica começa com um conjunto de marcas ou produtos. Pede-se aos entrevistados para dividirem o conjunto sucessivamente em subconjuntos. E que, em cada divisão, descrevam os subgrupos com suas próprias palavras.

Suponha que cinco empresas de seguro devam ser avaliadas por um entrevistado. (Veja a Figura 6-7). O grupo é dividido, primeiro, em dois subgrupos, e as razões são enumeradas para a correspondente racionalidade. Cada subconjunto é mais uma vez dividido e subdividido, até que não haja mais razão para que se façam divisões adicionais.

FIGURA 6-7 Agrupando Empresas de Seguro



Um mapa perceptivo de duas ou três dimensões da população pode ser obtido desses dados. As marcas mais comumente juntadas num grupo ficarão próximas no espaço, e as marcas que não estejam freqüentemente no mesmo grupo estarão relativamente bem separadas. A técnica é chamada de análise de correspondência. Além disso, as associações com cada marca podem ser obtidas e posicionadas no espaço com a marca pertinente (como na Figura 6-3).

Um terceiro caminho (discutido no Capítulo 1, no contexto de dar um valor ao nome de uma marca) é fazer perguntas de compensação: se você tivesse que sacrificar entre preço baixo, alta confiabilidade ou uma característica particular, de qual você abriria mão? Denominada análise de compensação (ou conjunta), esta técnica proporciona uma medição sensível da importância da dimensão para o consumidor.

Uma consideração a fazer é se as dimensões perceptivas estabelecem discriminação entre as marcas. Se um atributo realmente discrimina, coloca uma marca contra outra, pode valer a pena retê-lo mesmo que não pareça importante em relação a outras medidas. Pode haver algo oculto que o torne mais influente do que parecia antes. Em contrapartida, se um atributo ou benefício parece, de forma patente, ser importante (tal como segurança de companhia aérea), mas não introduz discriminação entre marcas, então pode ser de apenas utilização marginal.

A TAREFA DE ESTABELECEER A ESCALA

Sempre há uma preocupação com a validade das escalas. Pode realmente um entrevistado posicionar cervejas numa dimensão de "envelhecida por longo tempo"? Poderiam ocorrer vários problemas. Primeiro, uma possível não-familiaridade com uma ou mais marcas pode ser contornada se se pedir ao entrevistado apenas a avaliação das marcas que lhe sejam familiares (embora mesmo o grau de familiaridade com uma marca possa ainda se constituir numa questão). Outro problema potencial é a habilidade do entrevistado de compreender operacionalmente o que "envelhecido" significa, ou como avaliar uma marca nesta dimensão. Qualquer ambigüidade no gráfico ou inabilidade do entrevistado de usar a escala afetará a validade e a confiabilidade dos resultados.

Ainda, outra preocupação é com a natureza da escala usada. Pode-se pedir aos consumidores apenas para checar se um certo item está associado com a marca. Uma tarefa relativamente simples, que pode levar a um grande número de dimensões e de entrevistas por telefone. Os dados por ordem de classificação (que marca é a mais alta nesta dimensão, a segunda mais alta etc.) geram informações muito sensíveis, mas também podem exagerar as pequenas diferenças. Uma escala de cinco ou sete pontos é uma alternativa que tabula a informação do entrevistado da forma mais completa.

DETERMINANDO A PERCEPÇÃO POR SEGMENTO

A medição da percepção precisa ser feita de acordo com um segmento especificado, no contexto de um conjunto de marcas concorrentes. No caso do Ford Taurus, o segmento de mercado médio-superior definiu tanto o conjunto de concorrentes como o segmento.

Na maior parte do tempo, as escalas devem ser feitas para segmentos múltiplos. Qualquer segmento relevante definido por idade, estilo de vida, atitude, ou uso, pode muito bem ter diferentes percepções de outros segmentos. Por exemplo, os grupos de usuários e de não-usuários muito freqüentemente diferem em suas percepções de marca. E essas são as diferenças que muitas vezes dirigem a preferência e a compra. Assim, no caso do Ford Taurus, valeria a pena examinar as diferenças entre aqueles que estejam considerando a sua compra, ou que o tenham comprado, e aqueles que não tenham essa pretensão.

ALÉM DAS PERCEPÇÕES

O interesse não é somente nas associações com a marca e com a posição da marca nas dimensões perceptivas, mas também em:

1. *Força de Associação.* Até que ponto estão os consumidores confiantes quanto às associações com a marca?
2. *Clareza da imagem.* Os consumidores concordam sobre as associações com uma marca (uma imagem clara e definida significa, muitas vezes, uma marca forte, diferenciada)? Ou a imagem difere através das pessoas? A tarefa de tornar nítida uma imagem é muito diferente daquela de mudar uma imagem muito firme e estabelecida. Naturalmente, às vezes uma marca como a Pepsi desejará a ambigüidade sobre alguns atributos, como o que se refere ao tipo de pessoas que bebe o produto. Se os usuários da Pepsi estiverem muito bem definidos, alguns segmentos podem ser alienados.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. O que a sua marca significa para cada segmento principal? Quais são as associações com a palavra? Se a sua marca fosse um animal, que animal seria? Similarmente, que revista, carro, árvore, pessoa ou livro? O que está realmente acontecendo na experiência de uso? Qual é a alma da sua marca – o seu significado profundo? Que tipo de pessoas se imagina estar usando a sua marca? De que idade, sexo, e estilo de vida? Como diferem as percepções da sua marca daquelas das marcas concorrentes? Que valores são influenciados pela sua marca? (por exemplo, segurança, controle, auto-afirmação etc.).

2. Quais são os concorrentes de sua marca? Qual é o perfil de sua marca nas dimensões perceptivas mais relevantes, e como ele difere daqueles das

marcas concorrentes? Usando o que você sente ser as duas dimensões perceptivas mais importantes, posicione os maiores concorrentes no espaço bidimensional. Seria útil proceder a um estudo quantitativo para confirmar se o espaço é, realmente, como você o desenhou?

7



Selecionando, Criando e Mantendo Associações

Um homem é cohecido pelas companhias que mantém.

Anônimo

Penso na propaganda como a locomotiva puxando o trem. Se tirar a locomotiva, o trem ainda rodará por algum tempo, mas, no final, o trem diminuirá a sua marcha.

Pierre Ferrari
Coca-Cola Foods

A HISTÓRIA DO DOVE

Um subproduto da Segunda Grande Guerra foi a descoberta de um produto assemelhado ao sabonete, mais tarde denominado Dove "barra da beleza", da Lever Brothers. O produto, feito de uma molécula semelhante ao sabonete, mas sem o elemento alcalino potencialmente irritante, é um produto de PH neutro, de limpeza suave. Gera uma observável "sensação" diferente na pele quando usado regularmente.

O Dove foi lançado nacionalmente em 1957. Foi posicionado como uma barra da beleza (não um sabonete), com uma quarta parte de creme de limpeza que "aveluda" a pele ao fazer a lavagem. Na apresentação do produto, sugeria-se o creme de limpeza sendo derramado na barra da beleza. A mensagem dizia que, enquanto o sabonete ressecava a pele, o Dove a aveludava enquanto limpava. O posicionamento original com a associação de creme, virtualmente intacto desde

1957, ainda continua a ser usado – ele foi apoiado em testemunhos de um teste facial (lançado em 1969) e em um teste de sete dias (1979). Houve a substituição da expressão “creme de limpeza” por “creme umectante” (também em 1979), mas a posição básica permanece a mesma.

Uma medição da força do *brand equity* do Dove é o preço relativo que mantém. Em 1987, a sua participação de mercado era de 9%, mas a sua participação em dólar era de 13.8%, refletindo o preço *premium* que a marca praticava.

Uma crença comum é de que uma forte associação pode ser desenvolvida na mente das pessoas num período de anos, ou mesmo meses, especialmente se se dispuser de uma saudável campanha de propaganda. A história do Dove ilustra o poder dos esforços de comunicação consistentes e sustentados. O Dove desfrutou, durante mais de três décadas, da propaganda mostrando o creme umectante sendo derramado sobre a barra de beleza, com testemunhas garantindo o seu poder umectante. Há muitos consumidores que viram um anúncio Dove seiscentas vezes durante trinta anos e que tiveram essas demonstrações reforçadas pelo uso do produto por si mesmos e por outras pessoas. Imagine-se a dificuldade de um produto concorrente em tentar alcançar a posição de produto umectante: seria muito difícil, mesmo com um produto excepcional.

O Dove lançou uma extensão da marca nos anos 60, um detergente de lavagem de louças, para competir com o Ivory. A extensão sobreviveu, mas pode ter sido um erro. A associação cremosa do Dove não ajudou aquele produto de limpeza. Além disso, embora o detergente realmente tivesse proporcionado o reconhecimento do nome ao longo dos anos, não poderia ter sido útil às associações importantes para a barra da beleza.

A HISTÓRIA DA HONEYWELL¹

A Honeywell é uma empresa de \$ 7 bilhões, que, por muito tempo, tem sido a líder no fornecimento de soluções para controle e automação de prédios, processos industriais, aeronaves e outras aplicações. Na maior parte das áreas, é considerada a opção de alta qualidade.

Mas a Honeywell chegou a desenvolver um problema de imagem, causado pela sua tentativa de ser “A Outra Companhia de Computadores”. Nos anos 60, ela comprometeu-se com o negócio de computadores, em parte porque acreditava que a tecnologia dos computadores era importante a uma parte essencial do seu negócio de controle e automação, e em parte porque parecia atraente. O esforço falhou: ela

não conseguiu desenvolver uma presença consistente no campo dos computadores, e em 1986 começou a se desfazer do negócio.

Os sistemas de informação e de computadores dominaram a imagem da Honeywell, embaçando a sua associação com controle e automação. Em vez de um líder nesse negócio, ela era percebida como uma empresa que dava ênfase a computadores e a aplicações como sistemas de informação e automação de escritórios. Além disso, o negócio de computadores estava, quando muito, na sombra da IBM, e para muita gente ela era apenas uma organização lutando para sobreviver. A imagem de uma empresa desesperada ofuscou o conceito fundamental de ser um fornecedor *premium* de soluções de controle e automatização.

Em 1982, a Honeywell decidiu enfraquecer a ênfase aos computadores. A campanha de propaganda, que se estendeu de 1982 a 1987, reforçava a solução de problemas: “Juntos podemos encontrar as soluções”. Embora não enfatizando computadores, este novo enfoque pouco contribuiu para fragilizar essa associação.

Em 1988, ela lançou uma campanha para retornar às associações da empresa com as suas origens – controles. O novo *slogan*, usado numa campanha mundial era: “Ajudando-o a controlar o seu mundo”.

Uma forma-chave de reassegurar as associações com o controle foi trazê-las de volta à tona usando aplicações interessantes, concretas, tal como o uso dos sistemas de controle da Honeywell para:

- Proteger as exposições dos históricos “Tesouros de Tutankhamen”.
- Proporcionar performance confiável, mesmo no espaço: estavam em perfeitas condições de funcionamento quatro componentes da Honeywell instalados, havia seis anos, em um módulo de sistema de controle operando num satélite espacial.
- Tornar os *cockpits* de avião melhores, mais seguros e mais eficientes.
- Controlar o meio ambiente de pinguins num zôo, a partir de uma cabina de controle.
- Controlar um sistema de elevadores.

O impulso em direção ao controle foi muito diferente daquele do negócio de computadores. A esperança era de que a ligação do nome da Honeywell com o malsucedido negócio de computadores fosse *enfraquecida*.

Para a Honeywell France, a implementação do esforço de posicionamento “de volta às origens”, em 1988, envolveu um considerável esforço de propaganda. A Honeywell fora contratada para fornecer um sistema de controle avançado e inovador para a Ópera da Bastilha, um controvertido projeto de grande visibilidade que François Mitterrand orgulhosamente inaugurou em 13 de julho de 1989. “Honeywell na Ópera” foi explorado com um *release* na imprensa técnica voltada para

gerenciamento e construção e na de interesse geral, e como oferta de entretenimento a cinquenta clientes e/ou interessados num evento especial da ópera.

A história da Honeywell ilustra como associações aparentemente úteis, como com computadores e tecnologia avançada, pode resultar como um tiro pela culatra, gerando, apesar de todos os esforços, um enfraquecimento da associação básica com controles "da mais alta qualidade". Como vimos, a solução foi retornar às associações básicas de controle. A utilização da encomenda da ópera para ganhar publicidade ilustra bem que a propaganda não é o único caminho para gerenciar as associações.

QUAIS ASSOCIAÇÕES?

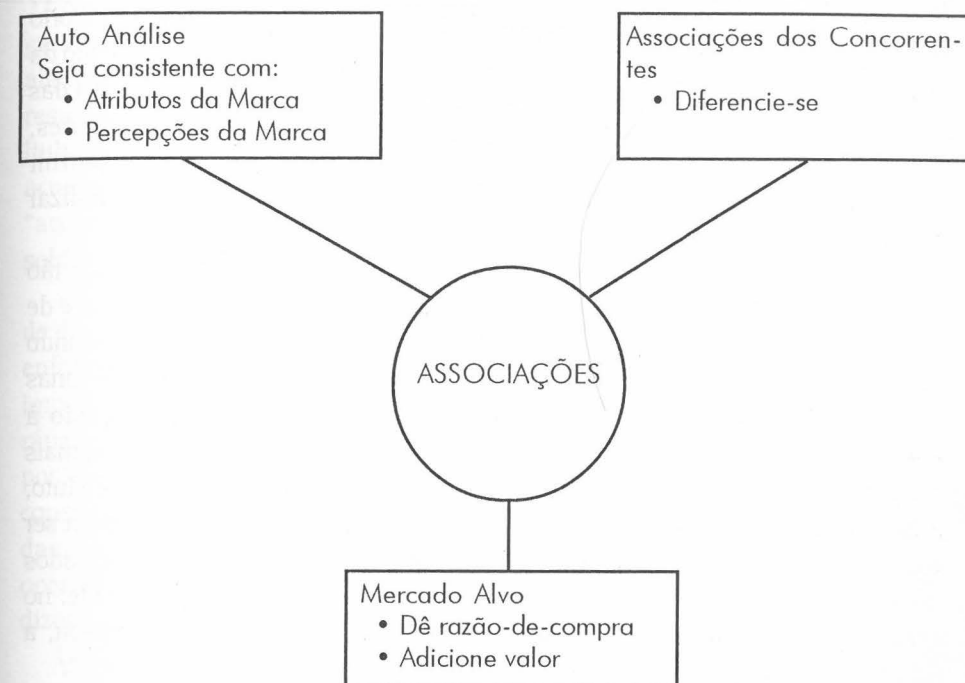
No Capítulo 5, foi descrita uma variedade de associações que podem proporcionar a base para uma posição da marca. No Capítulo 6, analisaram-se os métodos de determinação das associações de marca. Neste capítulo, considerar-se-ão algumas questões. A primeira: Que associações? Como uma marca deveria ser posicionada? A segunda: Como é possível criar as associações? E, por fim, uma última questão abordada neste capítulo são algumas diretrizes para a manutenção de associações. A esta abordagem seguir-se-á uma seção sobre o gerenciamento de desastres.

A escolha das associações conduzirá todos os elementos do esforço de marketing. A importância é particularmente relevante no contexto de um novo produto ou serviço. Vamos, por exemplo, pressupor que temos um novo conceito de serviço: uma loja de vídeo que fará entregas em domicílios e apanhará os vídeos de uma caixa de correio especial na casa do cliente. Entre as associações possíveis estão atributos como a conveniência da entrega em domicílio, a rapidez, a seleção de filmes, a seleção por catálogo e operadores amigáveis. Qual deve ser a associação primária e qual a secundária? São necessárias respostas para gerar o nome e o símbolo e para projetar os detalhes da operação.

Tais decisões de posicionamento provavelmente determinarão não só o sucesso de curto prazo mas também a viabilidade de longo prazo, porque as associações precisam dar apoio às vantagens competitivas que sejam sustentáveis e convincentes. Por exemplo, no longo prazo, uma cultura "de amizade, divertida" pode ser mais difícil de duplicar do que a entrega em domicílio.

A decisão de posicionamento para uma marca estabelecida é complicada, em razão do conjunto de associações já desenvolvido. Como resultado, é necessário considerar quais associações devem ser enfraquecidas ou eliminadas, e, por outro lado, quais devem ser criadas ou fortalecidas.

Figura 7-1 A Decisão de Posicionamento



A escolha baseia-se numa decisão econômica envolvendo a resposta do mercado às associações, investimento e custo marginal associados. Basicamente, é necessária uma posição que atraia um mercado significativo – o que poderia significar ou uma pequena parte de um mercado amplo ou uma grande parte de um mercado menor – a um custo que resulte retornos atraentes durante um esquema de tempo apropriado. O problema, naturalmente, é que não é fácil prever os fluxos de vendas e de custos a serem associados com qualquer decisão de posicionamento específico.

Contudo, há diretrizes que podem ajudar: a Figura 7-1 resume três questões que podem apoiar a análise da decisão de posicionamento.

AUTO-ANÁLISE

Não tente ser o que não é. Antes de posicionar uma marca, é importante fazer testes dentro da empresa ou testes de uso no escritório que assegurem tanto que a marca possa dar o que promete como que seja compatível com a imagem pretendida. Criar uma posição diferente daquela que a marca proporciona é extremamente dispendioso. É

também estrategicamente prejudicial, pois poderá minar a base do *brand equity*: os consumidores adotarão postura cética em relação a futuras afirmações.

As percepções da marca podem, na verdade, ser mais importantes que o próprio produto físico, especialmente se forem fortes por causa do nome, ou em função da propaganda passada. Assim, é importante fazer com que a natureza e a força das associações existentes sejam conhecidas. Alterar associações existentes, especialmente aquelas fortes, é usualmente difícil. Em geral, é melhor construir sobre associações existentes, ou mesmo criar novas, do que mudar ou neutralizar as existentes.

O Hambúrguer Helper, lançado em 1970 como um produto de qualidade tão boa quanto a melhor carne, e com a finalidade de gerar um jantar econômico e de bom sabor, ilustra o caso. O seu lançamento deu-se no princípio da década, quando os preços da carne estavam em alta, mas, nos meados da mesma década, as donas de casa retornaram aos alimentos mais exóticos e dispendiosos. Reagindo à resultante queda das vendas, o fabricante tentou fazer o Hambúrguer Helper mais exótico, posicionando-o como um produto básico para caçarolas. Contudo, o produto, pelo menos na mente dos consumidores, não correspondia – ele continuou a ser visto como um alimento econômico e de conveniência. Além disso, fazer ensopados não era um problema que necessitasse de ajuda. Num teste de personalidade, no qual se pedia às mulheres que vissem o produto como se fosse um pessoa, a característica complementar mais prevalente atribuída ao produto foi “útil”.

Se uma tarefa de reposicionamento estiver envolvida, a organização tem a vontade e a capacidade de despendir um esforço para implementá-la. É tentador, mas ingênuo, e usualmente fatal, decidir sobre uma estratégia de posicionamento que explore uma necessidade de mercado ou oportunidade assumindo que a sua marca seja algo que ela não é, ou que a sua organização possa enfrentar uma tarefa de reposicionamento difícil.

AS ASSOCIAÇÕES DOS CONCORRENTES

Conhecer as associações dos concorrentes é a segunda chave para uma decisão de posicionamento. Para a maior parte das marcas, na maioria dos contextos, é imperativo desenvolver associações que representem pontos de diferenciação com a concorrência. Se nada houver de diferente sobre uma marca, não haverá razão para os consumidores a escolherem entre outras, ou mesmo para identificá-la. Estudos de lançamentos de novos produtos mostraram que o melhor indicador, tanto do sucesso de um produto novo, como de sua capacidade de conquistar a

percepção, é um ponto de diferenciação. O erro fatal é entrar no mercado como “eu também”.

Na classe dos produtos de pintura, a maioria das marcas é muito similar; geralmente enfatiza-se a qualidade com base na experiência da empresa ou em algum atributo da marca.² A Dutch Boy tentou se diferenciar enfocando a aparência resultante do seu uso e os sentimentos associados de orgulho e satisfação, com a linha de propaganda “A aparência que atrai o olhar”. Uma trilha sonora *new age* acrescentada no anúncio de TV apelava aos jovens – àqueles que não haviam se “acostumado” com uma dada marca. A ênfase era, assim, sobre sentimentos e não sobre o produto.

Às vezes, é útil desenvolver várias associações comuns com apenas um ponto de diferença. Um exemplo seriam os *clones* do IBM PC (computador pessoal), que enfatizam a similaridade com os modelos da IBM em todas as características importantes de performance, mas acentuando serem menos dispendiosos (ou mais rápidos, ou menores). Cooptar associações principais dos concorrentes é necessário por duas razões. Primeiro, porque elas são críticas para o usuário. Sem elas, o consumidor não levaria a marca em consideração. Segundo, porque a comunicação das associações pode ser muito fácil. Em vez de fazer a comunicação dos sistemas operacionais, as especificações, o tamanho, e assim por diante, a única tarefa é dizer que o produto é idêntico ao da IBM, exceto que...

Um atributo pode ser tão central que precisa ser enfatizado mesmo que um concorrente tenha se ocupado dele antes. Um exemplo é o sabonete Caress, da Lever Brothers, apresentado como um sabonete que deixa a pele macia – posição muito similar à do Dove. Contudo, diferentemente da composição de um quarto de creme umectante e dos testemunhais do Dove, aquele produto desenvolveu associações com pele macia por meio de modelos elegantes e “luz macia, cores macias, beijos macios”. Assim, ele *tem* um ponto de diferenciação, um conjunto diferente de associações, embora esteja se apoiando num atributo de produto similar (pele macia), ao atributo do Dove (pele cremosa).

Se uma marca é a marca dominante e tem controle sobre as saídas de distribuição, é menos importante ser diferente. Na verdade, os concorrentes percebidos como similares ao seu produto provavelmente ficarão para trás, porque lhes faltam a identificação e a distribuição do seu produto. O cigarro mentolado Salem, por exemplo, desenvolveu associações com o verde refrescante e riachos. Os cigarros concorrentes que se utilizavam de associações similares viam suas propagandas serem registradas como exposições da Salem e, na verdade, reforçando as associações dessa marca. Não houve qualquer incentivo para o Salem se preocupar em parecer diferente de seus concorrentes.

Há marcas bem-sucedidas,* deve-se notar, que evitaram associações fortes, confiando, em vez disso, em reconhecimento e na forte lealdade do cliente. Trata-se de associações deliberadamente fracas, de modo a evitar a exclusão de qualquer grupo de consumidores. As fotografias de garrafas de Coca-Cola com a frase “Isso é que é”, ou a afirmação da Budweiser, indicando que a Bud é “o rei das cervejas” ou, ainda, “Alguém ainda se preocupa com a qualidade” ilustram esse tipo de estratégia.

MERCADO-ALVO

A terceira dimensão de análise envolve o mercado-alvo. O nome do jogo é desenvolver associações que construam ou desenvolvam forças da marca e atributos, que proporcionem um diferencial ao qual o mercado-alvo responderá. Apenas ser diferente ajudará na identificação, mas uma posição muito mais forte será aquela que proporcione uma razão-de-compra ou que adicione valor ao produto.

Uma Associação que Proporcione uma Razão-de-Compra. Um dos papéis de uma associação é propiciar uma razão-de-compra para a marca. Assim, as associações com atributos freqüentemente oferecem uma razão explícita de compra:

- A vodka Finlândia tem o frio refrescante do gelo da Finlândia.
- NutraSweet tem o melhor sabor.
- Maytag tem confiabilidade: a assistência técnica fica entediada.
- O aparelho de fax da Sharp é o nº 1 nas vendas porque oferece valor superior.

A razão-de-compra tem que exercer bastante influência para ser atraente aos compradores. Algumas associações, mesmo as de atributos, não funcionam porque os consumidores não lhes dão valor algum – ou, ainda pior, julgam-nas pejorativas e até mesmo ofensivas.

O valor de uma associação proporcionando uma razão-de-compra pode ser determinado aos consumidores, mediante palestras junto a estes, discussões em grupo, ou por meio de entrevistas individuais, levantamentos e/ou testes de mercado. Um levantamento junto a 1.250 consumidores indicou que o ímpeto inicial da 7-Up no mercado de refrigerantes sem cafeína (que estimulou o lançamento das colas descafeinadas) detectou um segmento significativo.³ Um total de 28% da amostragem disse que fazia uma grande diferença se o refrigerante fosse cafeinado. Na mesma pesquisa, mais de 40% mencionou 7-Up, quando perguntado que refrigerante sem cafeína lhes vinha à mente em primeiro lugar – cerca de quatro vezes mais que a Pepsi Free.

O conceito de uma proposição de venda única (USP – Unique Selling Proposition), desenvolvido e usado por Rosser Reeves, um dos gigantes criativos da propaganda, tinha um enfoque de razão-de-compra. Uma USP envolve um único e específico benefício do produto, suficientemente importante para afetar as compras do consumidor. Exemplos são: “M&M derrete na sua boca e não na mão”, “Colgate limpa o seu hálito quando limpa os seus dentes” e “Melhor pele com Palmolive”. Reeves preferia uma USP baseada em experimentos, os quais possibilitavam uma proposição de maior crédito, defensável e sustentável. “Melhor pele com Palmolive”, por exemplo, foi apoiado no envolvimento de pessoas, em testes, lavando o rosto regularmente com o sabonete.

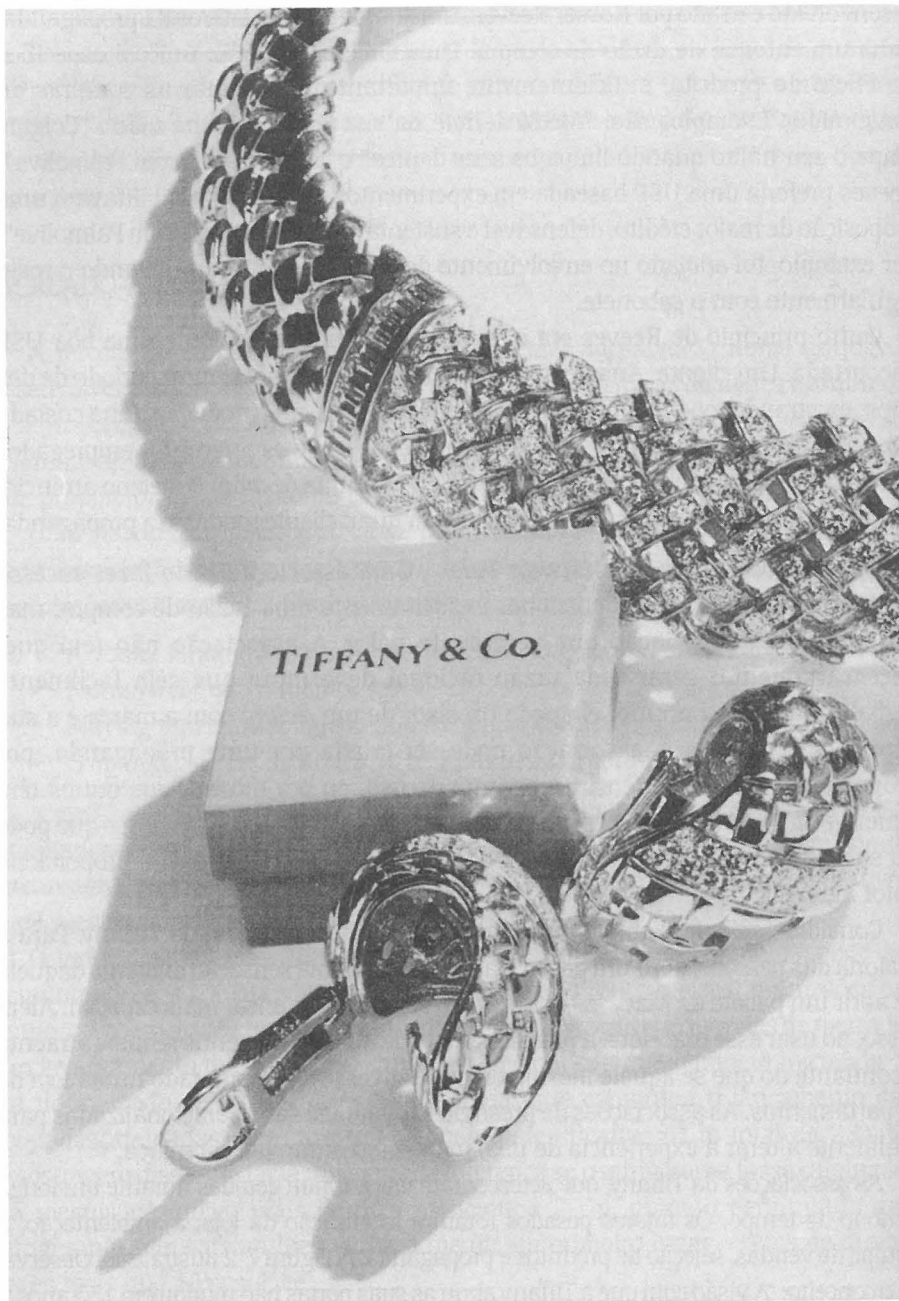
Outro princípio de Reeves era o de conservar indefinidamente uma boa USP encontrada. Um cliente, Anacin, gastou mais de \$ 85 milhões, num período de dez anos, mostrando repetidamente um comercial original, cuja produção tinha custado \$ 8.200. Uma vez, um cliente perguntou a Reeves o que os setecentos empregados da sua agência faziam enquanto mantinham (por uma década) o mesmo anúncio. Ele replicou que estavam ocupados em impedir que o cliente mudasse a propaganda.

Uma Associação que Acrescenta Valor. Uma associação pode fazer sucesso indiretamente, não por proporcionar explicitamente uma razão-de-compra, mas por criar uma associação que acrescenta valor. A associação não tem que, necessariamente, gerar uma razão racional de compra que seja facilmente verbalizada. Pelo contrário, ela pode consistir de um *feeling* com a marca e a sua experiência de uso. A associação pode ser criada por uma propaganda, por proporcionar uma experiência substituta de uso, ou por mostrar que outros têm aquele *feeling* durante a experiência de uso. Em qualquer caso, o *feeling* – que pode ser subconsciente para a pessoa que tenha dificuldade de verbalizá-lo – proporciona valor agregado.

Considere-se, por exemplo, um presente como um bracelete da Tiffany. Para a maioria das pessoas, abrir um pacote da Tiffany será uma sensação diferente daquela de abrir um pacote da Macy’s – a sensação será mais intensa, mais especial. Além disso, ao usar esse bracelete, a presenteada pode até mesmo sentir-se mais atraente e confiante do que se aquele mesmo bracelete tivesse sido comprado numa loja de departamentos. As associações de prestígio e qualidade são operacionalizadas para realmente alterar a experiência de uso, para acrescentar valor à marca.

As associações da Tiffany, que acrescentam valor, foram geradas durante um longo período de tempo. Os fatores pesados foram a localização da loja, a ambientação, a equipe de vendas, seleção de produtos e propaganda. A Figura 7-2 ilustra isso. Observe-se o conceito: “A visão com que a Tiffany abriu as suas portas não mudou em 153 anos... Beleza clássica. Isto é o que une tudo o que a Tiffany cria...”.

Figura 7-2 Tiffany – Beleza Clássica



Cortesia da Tiffany & Co.

Algumas campanhas são projetadas para associar sentimentos com a marca e a sua experiência de uso. Por exemplo, criou-se propaganda que gera sensações de:

- *Ser elegante e sofisticado.* Um anúncio de perfume mostrava uma mulher sofisticada preparando-se para o baile. Um anúncio da BMW mostrava uma mulher elegante e sofisticada entrando vagarosamente num carro.
- *Prestígio, sucesso, e ser alguém.* Os anúncios do American Express mostram celebridades como portadores do cartão por anos.
- *Excitação.* Um anúncio de motocicleta mostra um motociclista manobrando por cima de objetos e em torno deles, numa operação perigosa. Um anúncio de câmara mostra um fotógrafo vivendo aventura intensa numa circunstância perigosa.
- *Afeição.* O anúncio de telefone: “Estenda o braço e toque alguém” mostra cenas muito afetivas e temas entre dois amigos ou parentes, os quais têm uma conversa especial por telefone porque um deles se preocupou em ter a iniciativa de ligar. A Lowenbrau veiculou a série “Algo Especial” de anúncios – em um deles, uma cena de jantar alegre, envolvendo um pai orgulhoso e o filho que acaba de passar nos exames finais, mostra afeição, orgulho, e amor.

A determinação de associações que acrescentem valor pode partir de pesquisas básicas de marketing sobre o uso do produto.⁴ Uma decisão de reposicionar as sobremesas Betty Crocker com a idéia de laços familiares e de referência a “bons tempos” baseou-se em pesquisa sobre os sentimentos das pessoas quanto a sobremesas. A pesquisa mostrou que as sobremesas são vistas como uma forma de mostrar às pessoas que se gosta delas, e estão associadas com momentos felizes da família. Uma entrevistada disse que as sobremesas são um acontecimento “social, divertido”, e outra recordou a sensação de estreitamento de amizade e alegria. O resultado foi a campanha “Bake Someone Happy”, algo como “Prepare e deixe alguém feliz”.

A Propaganda Transformacional. A propaganda que cria associações de marca para mudar a experiência de uso é denominada, por William Wells, da BBD Needham, “propaganda transformacional”. A propaganda transformacional modifica a experiência de uso fazendo com que o usuário da marca sinta-se, por exemplo, mais elegante, aventureiro, ou mais afetuoso, e dessa forma potencialmente adicionando valor para o consumidor. Assim, a campanha da AT&T “Estenda o braço e toque alguém” tornou a experiência de telefonar diferente – criou e realçou o sentimento de afeição. Wells enunciou diversas diretrizes para a propaganda transformacional bem-sucedida, uma luz lançada sobre a tarefa de criar associações para adicionar valor.

A campanha transformacional bem-sucedida deve ser capaz de criar e manter associações entre os sentimentos (tal como a afeição), a marca (interurbano da AT&T) e a experiência de uso (fazer uma chamada para a pessoa querida). Isto significa que é necessário um orçamento de propaganda adequado para permitir freqüentes exposições, a disciplina e a paciência sobre um trabalho de propaganda consistente (que continue a desenvolver os mesmos sentimentos associados com a mesma experiência de uso), e também o desenvolvimento da propaganda que irá claramente associar a marca aos sentimentos e experiências de uso.

A propaganda transformacional opera melhor quando existe um produto positivo – com isso, a propaganda pode fazer a experiência mais rica, mais afetiva e mais agradável. Contudo, a propaganda transformacional tem sido usada também para mitigar experiências desagradáveis. Por exemplo, algumas das propagandas transformacionais das linhas aéreas provavelmente têm ajudado algumas pessoas a enfrentarem suas ansiedades de voar. Também a campanha “As pessoas usam o nosso dinheiro para tirar o melhor proveito da vida”, da Household Finance Corporation (HFC), pode ter reduzido, para alguns, o desconforto de fazer um pedido de empréstimo.

A propaganda transformacional tem que ser digna de crédito, ou pelo menos tem que ter um eco de verdade, de modo que as pessoas não a considerem tola ou, mesmo, ridícula. Não será eficaz se não for confirmada pelas experiências da vida real com o produto. Qualquer freqüência de exposição de uma propaganda como “Faça o seu caminho pelos trilhos da amizade” transformaria a experiência de se utilizar o metrô de Nova York.

Um comprometimento de segmentação. Com freqüência, o posicionamento implica um comprometimento de segmentação – uma decisão manifesta de ignorar grande parte do mercado e de se concentrar somente em certos segmentos, ou seja, naqueles interessados nas associações selecionadas para a marca. Tal enfoque requer comprometimento e disciplina, porque não é fácil voltar as costas para compradores potenciais. Contudo, o efeito da geração de uma posição distinta e significativa é enfocar os segmentos-alvo e não ficar constrangido pela reação dos outros segmentos.

CRIANDO ASSOCIAÇÕES

As associações são criadas por qualquer elemento que estabeleça uma ligação com a marca. Naturalmente, as características e os benefícios do produto ou serviço, juntamente com a sua embalagem e o seu canal de distribuição, são pontos centrais

para a imagem da marca. Além disso, o nome da marca, o símbolo e o *slogan* estão entre as mais importantes ferramentas de posicionamento (estas serão consideradas com mais detalhes no capítulo seguinte). É certo que o esforço de propaganda é uma contribuição direta. Contudo, a ampla variedade de outros caminhos para a geração de associações também deve ser considerada. Alguns, como a promoção e a publicidade, são visíveis e importantes. Outros, mais sutis e complexos, requerem a compreensão dos sinais que são usados pelos consumidores para formar as percepções.

IDENTIFICANDO E GERENCIANDO SINAIS

Os consumidores, freqüentemente, ou efetuam descontos sobre informações fatuais ou não acreditam nelas. Pior ainda, usualmente faltam-lhes o interesse e a capacidade de processá-las. Em vez disso, utilizam sinais ou indicadores – um atributo ou associação pode implicar outros.

Um consumidor preocupado com a saúde, por exemplo, pode não estar disposto ou ser capaz de digerir a informação sobre nutrição numa caixa de cereais. Em vez disso, ele procura sinais que lhe permitam a criação de percepções sem o processamento detalhado da informação. Um sinal de cereal saudável, por exemplo, pode ser o seu conteúdo de aveia ou os 100% de requisitos nutricionais para o consumo diário, ou, ainda, a ausência de açúcar. A inclusão de aveia, para alguns consumidores, pode não ser importante por si mesma, mas proporciona um sinal de que o fabricante procura fazer um produto mais saudável.

É importante saber que associações devem ser criadas. Contudo, é também necessário levantar esta questão:

Quais são os sinais-chave das associações que devem ser formadas; como podem as percepções ser influenciadas?

No Capítulo 3, os sinais sobre a alta qualidade foram discutidos. Os consumidores geralmente não têm a capacidade de avaliar a qualidade de muitos produtos. Como resultado, os sinais de qualidade tornam-se importantes: o tamanho de alto-falantes estéreos, o som da porta dos automóveis, a espessura do suco de tomate, o preço do produto. Os serviços são, particularmente, de difícil avaliação. Neste caso, de novo os consumidores buscam por sinais: a aparência do pessoal da empresa de mudança de móveis, a limpeza do consultório do médico, o tratamento dispensado pelo caixa do banco.

A qualidade percebida não é a única associação identificada por sinais. O tradicional pianista na Nordstrom sinaliza uma porção de associações, inclusive

uma atmosfera relaxante para compras e uma loja com um conjunto de extras especiais e únicos. A garantia de entrega de peças em 48 horas, da Caterpillar, sinaliza um comprometimento com o consumidor e uma rede de distribuição mundial. A coloração rósea acrescentada ao Cherry 7-Up, que afetou a aceitação do produto, sinaliza “refrescante” como também “o sabor da cereja”. Similarmente, a limpeza da cabina de um avião pode afetar as percepções da segurança do voo. Tom Peters conta sobre uma companhia aérea que se convenceu de que uma mancha no assento de um avião era um forte sinal negativo de falta de segurança no piloto e no avião.

Proporcionando Credibilidade no Mundo da Alta Tecnologia. Um produto novo de alta tecnologia, especialmente de uma empresa sem muita tradição, precisa desenvolver associações que lhe proporcionem credibilidade, tanto no que se refere à qualidade do produto como à solidez da empresa, no sentido de que ela sobreviva e permaneça empenhada no produto.⁵ Os empresários de uma companhia nova dessa natureza podem sinalizar credibilidade: o capitalista e empreendedor Ben Rosen trouxe credibilidade instantânea tanto para a Compaq como para a Lotus. Uma aliança com a IBM trouxe a imagem de uma empresa estabelecida tanto para a Sytek como para a Microsoft. A conquista de um cliente-chave pode significar toda a diferença. Se o Safeway comprou um sistema de computador depois de análise e comparação, o comprador de outra loja de varejo certamente terá menos dúvidas. E a mídia impressa, especialmente por meio de matérias analisando o produto, pode fazer uma grande diferença: um artigo na *PC Magazine* pode ter um impacto muito maior que vinte anúncios na mesma publicação.

Categorizando as Marcas. Em vez de fazer uma avaliação detalhada da marca, os consumidores, muitas vezes, procuram sinais para associar a marca com uma certa categoria de produto. A premissa é que eles, freqüentemente, dividem o mundo dos objetos ao seu redor em categorias, como uma forma eficaz de organizar a informação.

Mita Sujan, um pesquisador do comportamento do consumidor, explorou a categorização usando uma “câmara 110” e uma “câmara reflex com lente de 35mm” como um estímulo de comparação.⁶ Cada câmara foi descrita em detalhes, por meio de cinco dimensões. Por exemplo, a câmara reflex tinha “grande versatilidade – faixa de velocidades da objetiva e ajustes de aberturas permitindo fotografias com exposição perfeita, com pouca luz ou em plena luz do sol”, e a câmara 110 era “fácil de carregar (e de rebobinar) – bastava colocar o filme no compartimento, eliminando assim qualquer chance de operação errada”.

Os entrevistados tenderam a avaliar as câmaras com base no nome. A etiqueta da de 35mm assinalava uma câmara de alta qualidade, como a categoria de 35mm.

Em contraste, a etiqueta da 110 sinalizava uma câmara de qualidade mais baixa – parte de uma categoria inferior. Essa categorização ocorria mesmo quando a descrição das duas câmaras eram invertidas, ou seja, quando a descrição da 110 era colocada sobre a câmara de 35mm. Esse estudo mostrou o poder dessas etiquetas na sinalização da categoria de um produto, mesmo quando estivesse disponível a informação detalhada.

COMPREENDENDO SINAIS INESPERADOS

Às vezes, os atributos que representam uma utilidade significativa para o consumidor, e que são enfatizados pela empresa como vantagens do produto, assumem conotações que proporcionam sinais inesperados de associações negativas. Faz-se crítica a compreensão de interpretações, às vezes sutis, de associações da marca. Assim, uma segunda pergunta é:

Que sinais inesperados podem ser gerados pelas associações da marca?

Por exemplo, quando a Pringle's foi lançada em 1968, a P&G planejava conquistar uma parte maior (mais de 30%) da fragmentada indústria americana de batatas fritas. Ela tinha o que considerava ser um produto excepcional, de ponta: com vantagem no sabor, consistente em forma e qualidade, nunca torrado em excesso, possível de ser empilhado e de ser embalado em recipiente cilíndrico para proteger as lascas de batata. Todos esses elementos representavam vantagens reais para o consumidor. Proporcionavam também a base para a P&G engajar-se numa propaganda e distribuição nacional, gerando enormes economias de escala.

Contudo, combinados, esses elementos do produto passaram sinais de “artificial”, “feitos de ingredientes inferiores”, “processado”, e “com gosto inferior”.

O sabor é, no final das contas, o atributo-chave principal. Os consumidores achavam que o produto não tinha um bom sabor, muito embora, em testes cegos, o produto fosse julgado tão bom quanto os concorrentes. Por que então o problema do gosto? Porque no mercado os clientes não interagiam com o produto sem ver a marca. No contexto das outras características da marca enfatizadas no lançamento do produto, o sabor foi julgado inferior. O desempenho da marca foi muito desapontador. O apoio da propaganda foi retirado, e a Pringle's tornou-se um pequeno participante de nicho de mercado.

O caso da Pringle's traz à lembrança os esforços iniciais de se lançar uma certa cerveja *diet*, fracassados em razão de problemas de sabor percebidos. Quando a Miller Lite, contudo, lançou o *mesmo* produto, mas posicionado-o como uma bebida “para macho” – para os grandes bebedores de cerveja interessados em cerveja de

muito bom sabor, mas com menos sensação de “enchimento” –, foi um sucesso enorme. As associações com baixa caloria e produtos *diet* foram evitadas.

O PAPEL DAS PROMOÇÕES

A promoção de venda proporciona um incentivo de curto prazo para o consumidor tomar uma decisão. Como discutido no Capítulo 1, as promoções freqüentemente são eficazes em vendas de impacto, mas correm o risco de aumentar a sensibilidade do preço e de reduzir a lealdade à marca. As promoções que simplesmente oferecem desconto são as que mais provavelmente causarão a diminuição da marca, podendo afetar adversamente a sua imagem.

Figura 7-3 O Ivory flutua!

OOPS!

FIND ONE OF THE SINKABLE IVORY BARS
and you may
WIN \$100,000

1 Grand Prize (\$100,000) **100 4 Day/3Night Caribbean Cruises for Two** (Approx. retail value \$1500 each) **1000 Ivory Rafts** (Approx. retail value \$10 each)

NO PURCHASE NECESSARY. See official rules for complete details.

RAFFLES: No purchase necessary. For a free opportunity to win and full rules, (to which all entrants are bound, regardless of method of entry), send a self-addressed, stamped, #10 envelope for Ivory Bar Soap Request, P.O. Box 4941, Elmhurst, NY 06009. Residents of WA only need not affix postage to self-addressed envelopes. Prizes will be distributed by 5/31/96 and received by 5/31/96. Open to residents of the U.S. Void in Puerto Rico and where prohibited. Sweepstakes ends 5/31/96. At 1:01 a.m. with an approximate retail value of \$500,000 will be awarded.

Reproduzido com permissão da Procter & Gamble Company.

Há maneiras de a marca engajar-se em promoções e de realçar, em vez de manchar, o *brand equity*. Um ponto-chave é incluir nos critérios do desenvolvimento de promoções um componente do *brand equity*, mas também uma restrição – a de não permitir qualquer promoção que o possa prejudicar. Em contraste, a prática normal é assumir que as promoções têm vida própria, e, assim, estimular as vendas, selecioná-las e avaliá-las convenientemente.

Reforçando as Associações e o Conhecimento da Marca. Uma maneira de fazer com que as promoções realcem o *brand equity* é reforçar e fortalecer as associações-chave e o conhecimento da marca. Considere-se a etiqueta de identificação para bagagem, de couro, que a American Express dá aos seus portadores de cartão, o robe que a Ralph Lauren oferece aos compradores da sua Cologne Polo, os acessórios de *western* que a Wells Fargo oferece, ou os acessórios Levi's (tais como cintos e bolsas) oferecidos como itens promocionais pelos lojistas da marca. Em cada caso, os itens promocionais reforçam as associações e o conhecimento da marca.

A Figura 7-3 mostra uma promoção do Ivory, por meio da qual são oferecidos \$ 100.000 ao consumidor que encontrar em circulação uma barra de Ivory que não

Promoções e Branding

Visualizar a promoção como uma marca é útil. Como uma marca, a promoção precisa desenvolver conhecimento e associações, inclusive um elo com a marca. Por exemplo, considere-se uma promoção que ofereça férias no Hawai com um produto sem qualquer elo com esse lugar ou com viagens. Somente aqueles que participam terão a possibilidade de se lembrar da marca envolvida. Compare-se essa promoção com a do Pillsbury Bake-Off, que tem sido feita anualmente há mais de trinta anos. Esse concurso tem alto conhecimento e associações com o Dough-Boy (o Green Giant foi recentemente integrado na promoção). A promoção tem o poder de enaltecer a marca, mesmo para aqueles que não participam. Além disso, o conhecimento da promoção e a construção de associações não têm que partir do nível zero a cada ano.

A promoção que estiver estreitamente ligada à marca e ao seu símbolo, ou a associações primárias, evitará o problema de identidade de uma promoção mais genérica, que pode ser atribuída a qualquer marca. Na verdade, é útil ter uma promoção com a sua marca, de forma que ela não possa ser atribuída à outra marca.

afunde. Essa idéia simples reforça o atributo de flutuação do Ivory, característica que é, em si mesma, uma indicação de sua pureza.

A promoção em dinheiro do Ivory tem o potencial de ser muito mais eficaz que uma competição com (digamos) uma viagem ao Hawai como prêmio. Neste caso, é oferecida ao usuário do Ivory a possibilidade de uma recompensa apenas para que ele use o produto participando de uma divertida competição com senso de humor. O conceito como um todo deve gerar sentimentos positivos que só podem ajudar a marca. Além disso, o usuário do Ivory fica automaticamente envolvido na competição; nenhum esforço extra (como enigmas, preenchimentos de papéis, remessa pelo correio etc.) é requerido. O não-usuário do Ivory, ou o usuário eventual, tem, assim, um incentivo para experimentar a marca. Finalmente, o atributo-chave do produto é reforçado através de uma mensagem incomum capaz de estimular a atenção em meio a uma considerável quantidade de propaganda de produtos da mesma categoria.

A avalanche de ofertas de autos é um bom exemplo das atividades de expor o *brand equity*.⁷ Em vez de um desconto de preço, suponha que a Chrysler New York ofereça uma semana de despesas pagas em New York de mesmo valor, incluindo-se *shows* na Broadway. Ou que o automóvel Sterling (*sterling* é uma das classificações da prata) inclua uma baixela de jantar na compra de um carro. Ou que o Jeep Wagoneer (podemos entender Wagoneer como carreto) forneça um conjunto com carreto de transporte e duas bicicletas em cada compra. Em cada caso, a promoção proporcionaria o potencial de um poderoso reforço com uma associação-chave.

Promoções para Elevar a Lealdade. As promoções podem ser usadas para recompensar os consumidores atuais e, assim, elevar a lealdade. Elas devem ser vistas como uma maneira de reforçar o núcleo de consumidores, como também de atrair novos. A promoção que oferecer um sorvete de presente para alguém que comprar em dez ocasiões, recompensará o consumidor existente. O VISA Gold fez uma promoção na qual os usuários tinham a possibilidade de a sua próxima compra ser grátis.

Promoções para Elevar a Qualidade Percebida. Às vezes, uma forma relativamente não dispendiosa de elevar a imagem da marca é utilizar uma promoção que impulse a imagem do produto, associando-a com uma outra, de qualidade altamente percebida. Uma promoção "de qualidade", apresentada de maneira apropriada, poderá sugerir um produto de qualidade. Por outro lado, espera-se que uma marca de qualidade evite promoções "baratas".

Um dos poucos estudos relacionando promoções com avaliação da marca resultou na evidência de que a qualidade da promoção *pode* ter importância.⁸ O estudo envolveu fitas e aparelhos de videocassete. Pediu-se aos participantes que avaliassem uma combinação de produtos. As qualidades do vídeo eram baixa (LG, de

\$ 200); média (Toshiba, de \$ 250) ou alta (JVC, de \$ 300). Similarmente, a qualidade dos prêmios, três fitas, era baixa (K-Mart, de \$ 6), média (Scotch, de \$ 12) ou alta (Maxwell, de \$ 18). Notavelmente, a qualidade do prêmio foi tão importante quanto a qualidade da marca nas avaliações dos consumidores do pacote promocional, embora o valor material do prêmio fosse uma pequena fração do pacote total.

Adicione Valor. As promoções com ofertas de prêmios que adicionem valor ao produto têm maior probabilidade de evitar danos à marca que aquelas que simplesmente dão um desconto de preço. Assim, a BMW, em vez de se lançar em descontos de preços, incluiria um telefone no carro. Um fabricante de bicicleta incluiria uma bomba de ar ou um capacete. Uma vez que o prêmio seja de qualidade apropriada, a imagem da marca fica fortalecida.

Que tipo de prêmio deve ser selecionado? Um estudo feito por pesquisadores da J. Walter Thompson, no início dos anos 70, comparou prêmios relacionados com a classe do produto com outros que não o eram.⁹ Para os sabões, o prêmio relacionado (luvas de cozinha) foi mais eficaz que o não-relacionado (cachimbo). O cachimbo não seria usado freqüentemente pelos compradores, predominantes, do sexo feminino; adicionalmente, poderia implicar a idéia de sujeira. Contudo, os prêmios relacionados a laticínios e a xampu (uma caneca e uma escova de cabelo) foram menos eficazes que os prêmios não-relacionados (sobrancelhas postiças e sementes de plantas). Nesses casos, estes últimos itens foram mais apreciados porque eram um tanto extravagantes (quando comparados a canecas e escovas) – por outro lado, os prêmios relacionados aos produtos podem não ter sido interessantes. Assim, a natureza dos prêmios que funcionam melhor pode ser de difícil previsão quando se usam regras simples como o grau de relacionamento com o produto.

Obviamente, uma promoção especializada projetada para adicionar valor (tal como incluir um telefone na compra de um carro novo) nem sempre será um apelo para uma grande audiência. Uma solução é a oferta de várias alternativas de escolha, talvez incluindo um desconto em dinheiro. Se a promoção caracterizar as escolhas de elevação de associações, servirá ainda para acrescentar valor e, talvez, para fortalecer as associações.

O PAPEL DA ASSESSORIA DE IMPRENSA

Criar associações e identificação não precisa ser dispendioso. Na verdade, a propaganda paga é, às vezes, extremamente difícil e dispendiosa porque lhe falta tanto credibilidade quanto interesse. Um trabalho bem concebido junto à imprensa pode proporcionar ambas as coisas. A roupa de esporte da Patogônia é

ocasionalmente apresentada por modelos nas capas de revistas-chave como *Ski* e *Sports Illustrated*. Para reforçar os fotógrafos que selecionam os seus produtos, a assessoria de imprensa manda uma nota de agradecimento e um pequeno presente financeiro. Ela também encontra maneiras de chamar a atenção para as capas, por exemplo, usando o material no ponto de venda.

Para esse trabalho ser mais eficaz, ela deve cobrir um evento ou ação de mais destaque não usual. O sorvete Ben e Jerry patrocinou uma passeata colorida, divertida, denominada "vacamóvel" ("cowmobile"), que cruzou os Estados Unidos distribuindo sorvetes grátis. A mídia local achou isto irresistível. Além de auxiliar a identificação, essa ação também ajudou a reforçar o conceito de que o sorvete era preparado por duas pessoas reais, que põem o seu nome no produto e respondem por ele.

ENVOLVENDO O CONSUMIDOR

As associações mais fortes são aquelas que podem envolver de tal forma o consumidor que se misturam à sua vida. Por exemplo, para pequenos fabricantes de vinho, os *tours* às suas instalações são o coração do esforço de construir a marca. As pessoas que fazem o *tour* e/ou provam os vinhos, não apenas são alvo da exposição direta de primeira linha com o produto, recebendo informação autêntica sobre o que se passa na fabricação, como também têm uma experiência interessante e prazerosa que fará parte de várias associações.

ALTERANDO AS ASSOCIAÇÕES

Mudar as associações (reposicionando uma marca) é, muitas vezes, um trabalho delicado, por causa das associações existentes. O caso mais fácil é quando a mudança não é inconsistente em relação às associações existentes. Por exemplo, os estudos de levantamentos anuais do All-Temperature Cheer indicaram que este era um produto cujo principal atributo estava se tornando gradualmente obsoleto, na medida em que menos consumidores mudavam a temperatura da água. Assim, iniciaram uma nova campanha, com a premissa de que "Nada é melhor no frio". A nova afirmação não era incoerente com a antiga; era apenas uma nova visão.

Contudo, quando uma associação existente é incoerente com o reposicionamento, duas questões emergem. A primeira, de que as associações existentes podem inibir o esforço de reposicionamento. A segunda, de que estas podem muito bem ser importantes para um segmento apreciável, potencialmente alienado ao reposicionamento. Considere-se o esforço da J. C. Penny de alterar a sua imagem escala acima, para longe do seu posicionamento tradicional, junto à Sears/Ward's.¹⁰

Ela aumentou o uso de marcas tradicionais como Van Heusen, estocou mercadorias "mais-moda", usou anúncios de melhor aspecto, em preto e branco, imitou a Bloomingdale's quanto a eventos, reduziu o número de dias de oferta, melhorou a localização dos provadores, e instalou consultores de modas. Claramente, um esforço substancial e dispendioso, envolvendo todas as fases da operação, precisava ser feito para contrabalançar as fortes associações que as lojas Penny tinham gerado no passar dos anos.

A necessidade de a J. C. Penny ser sensível à base do consumidor tradicional influenciou o esforço de mudança. Ela aprendeu, em primeiro lugar, que era importante não apenas prosseguir com o estoque das linhas tradicionais, mas também garantir que os seus produtos tivessem espaço no mostruário, de modo a não ficarem perdidos na loja. Segundo, ampliou, em dobro, a utilização da mala direta, um meio de propaganda que lhes permitia tratar o cliente tradicional de forma mais adequada. Por último, ela constatou que o catálogo precisava ser alinhado mais para baixo, continuando fiel ao seu público.

MANTENDO AS ASSOCIAÇÕES

Muitas vezes, é mais difícil manter as associações do que criá-las, face às exigências do programa de marketing, e também às forças externas. Entre as diretrizes, ressaltamos: (1) seja consistente ao longo do tempo, (2) seja consistente com o programa de marketing, e (3) gerencie o desastre de forma a minimizar os danos.

SEJA CONSISTENTE AO LONGO DO TEMPO

Com certeza, é possível, e às vezes parece (e é) desejável, alterar as associações. Contudo, deve-se reconhecer que essa tarefa, muitas vezes, é um desperdício, como também difícil e dispendiosa.

Mudar associações é desperdício quando se permite que aquelas alimentadas durante um longo período de tempo sejam dissipadas na passagem da ênfase a uma nova associação. Considerem-se o investimento e o valor da associação do Dove com umectantes. Supondo-se que o Dove decidisse que a umectação fosse insuficiente, e que uma outra associação (tal como mãos glamourosas) devesse ser a nova mensagem, a associação anterior, um enorme ativo, teria sido então gradualmente perdida.

Em muitos aspectos, o conjunto de associações é o resultado de todo o esforço acumulado de marketing por detrás da marca. Em particular, se a propaganda, a promoção e a embalagem suportaram uma estratégia de posicionamento consistente ao longo do

tempo, a marca tem toda a possibilidade de ser forte. Considere-se a consistência da mensagem de marcas como Dove, Marlboro, Cheques de Viagem da American Express, Maytag e McDonald's. Por outro lado, se o posicionamento muda, o investimento sobre a propaganda que precedeu a mudança perde muito de seu valor.

Se a propaganda estiver funcionando, mantenha-a. Um homem de propaganda freqüentemente se cansará de uma estratégia de posicionamento e da propaganda utilizada para implementá-la, e pensará em fazer uma mudança. Contudo, a personalidade ou a imagem da marca, como a de uma pessoa, evolui durante muitos anos, e o valor da consistência através do tempo não pode ser superestimado. Algumas das campanhas muito bem-sucedidas, de grandes orçamentos, foram mantidas por dez, vinte, ou mesmo trinta anos. Algumas das menos eficazes produziram novas campanhas anuais.

Um erro comum é subestimar a tarefa de criar um novo conjunto de associações. Outro, é acreditar que os consumidores estejam enfadados com a propaganda em andamento, e até mesmo com o posicionamento, e que uma mudança seja necessária para refrescá-la.

SEJA CONSISTENTE COM OS ELEMENTOS DO PROGRAMA DE MARKETING

Um dos perigos de se proceder a alterações é que a mudança no programa de marketing ou na linha de produto, mesmo fazendo perfeito sentido isoladamente, pode afetar a associação. Um bom exemplo é a E. J. Korvette, uma loja de descontos pioneira.¹¹

Eugene Ferfauf começou com a Korvette's em 1948, com uma pequena loja de malas num primeiro andar na Rua 46 Leste, em Manhattan. Logo depois, estava vendendo também aparelhos domésticos com um *mark-up* de \$ 10. Os consumidores faziam fila para comprar. Em fins de 1951, mudou-se para o nível da rua e abriu uma segunda loja. Durante os quinze anos seguintes, 27 lojas foram abertas, de Chicago a St. Louis, oferecendo crédito e expandindo a linha, com a inclusão de *soft goods* e mercadorias de moda, mobílias, carpetes, e até mesmo alimentos.

Por volta de 1965, as vendas da Korvette's haviam crescido para mais de \$ 700 milhões e Ferfauf foi considerado, por um famoso professor do varejo, um dos seis maiores negociantes da história dos Estados Unidos. Mas, então, a história mudou dramaticamente. As vendas caíram, as perdas cresceram, e a empresa atravessou décadas de esforços inúteis para encontrar um nicho lucrativo no cenário do varejo. Foram muitas as causas do rápido *declínio* da Korvette's, incluindo a inabilidade de gerenciar uma empresa que se espalhara geograficamente, crescendo muito

rápido, e comercializando muitos tipos diferentes de mercadorias. Contudo, o problema principal foi o impacto da mudança da empresa em relação à sua imagem.

No início da década de 50, criou-se uma imagem clara da Korvette's mediante alguns sinais, além dos preços significativamente baixos. A linha de produtos estava bem focalizada, havia pouca prestação de serviços, a loja tinha o estritamente essencial, a localização era barata, e os consumidores eram evidentemente caçadores de boas barganhas. Havia um "estilo" definido da Korvette's. Mas então as mudanças apagaram esse estilo e foram além. Criaram-se inconsistências com a antiga imagem da loja, pela elevação do seu nível e pelo acréscimo de serviços. Os novos produtos esmaeceram a imagem de mercadorias utilitárias e compras de bons preços. A loja tornou-se, e assim se sentiu, muito diferente do conceito original tão atrativo aos consumidores.

A mensagem é: seja consistente. As mudanças periféricas podem ser toleradas, mas a imagem, em geral, tem dificuldade de lidar com inconsistências. O consumidor terá que resolvê-las mediante o ajuste das suas percepções.

UTILIZE A ORGANIZAÇÃO PARA PROTEGER O BRAND EQUITY

Muitas vezes, há uma enorme pressão sobre os gerentes para que produzam resultados de curto prazo, mesmo às expensas de ativos da empresa, tais como o *brand equity*. A atividade promocional e as alternativas de distribuição são ameaças particulares. As rápidas melhorias de curto prazo podem, muitas vezes, ser obtidas pela realização de promoções muito visíveis, como a oferta de dois por um para um creme de cabelo, ou um desconto para um jantar na compra de uma entrada para a sinfônica. A Levi's Strauss fez, uma vez, uma promoção envolvendo o patrocínio do *tour* de um grupo de *rock*, com *displays* e camisas de propaganda. Contudo, depois dessa experiência, decidiu-se a não repetir esse tipo de promoção, em parte devido à natureza das associações do grupo de *rock* que estavam envolvidas.

Expandir a distribuição para alargar a base de vendas é outro método usado para aumentar as vendas substancialmente. Acrescentar uma grande cadeia de lojas de conveniência, ou de *drugstores*, pode provocar aumento significativo das vendas de uma marca mantida em lojas de departamentos ou de especialidades. Contudo, o novo canal também pode criar associações prejudiciais o bastante para enfraquecer aquelas nas quais o *brand equity* se baseia.

Um caminho para proteger o *brand equity* é identificar certas atividades que não podem ser permitidas. Por exemplo, a Gatorade poderia ter uma diretriz de que a marca seja para preço *premium* – nenhum programa de preços, inclusive promoções, poderia ir, jamais, de encontro à sua posição de preço *premium*. Poderia

também especificar os tipos de promoção permitidos e aqueles não aceitáveis. Assim, decidir-se-ia que a Gatorade teria uma imagem de "macho", associando-se com o futebol e o *hockey*, mas não com o golfe ou o *baseball*. A Sunkist poderia ter uma diretriz de que as únicas promoções aceitáveis fossem aquelas que reforçassem as associações com sol e saúde.

Um procedimento poderia estar em vigor para suplementar ou para dar suporte a tais diretrizes. Assim, qualquer nova promoção deveria ser testada para se saber quais seriam as suas associações e, se possível, que impacto teria sobre as associações da marca. Idealmente, haveria um conjunto de procedimentos padrões para medir a associação da marca numa base regular. Esses mesmos procedimentos poderiam, então, ser aplicados à promoção: Somente se a promoção produzisse exclusivamente associações desejáveis poderia ela ser considerada.

Naturalmente, há uma distinção entre o conjunto de associações de uma promoção e a transferência de uma promoção à marca. Um grupo de *rock* pode ter algumas associações que sejam isoladas de um patrocinador, causando, assim, pouco benefício ou dano. Uma avaliação torna-se necessária se houver possibilidade de a transferência ocorrer. Um teste de associação da marca no contexto da promoção pode não ser bastante sensível por não poder refletir a intensidade da exposição que a promoção vai receber. Um teste mais sensível seria ligar um nome de marca fictício à promoção, e comparar as suas associações com aquelas de um outro nome de marca, também fictício, não ligado à promoção.

Considerações Organizacionais. Muitas empresas estão organizadas de modo a submeter o gerente de marca a uma intensa pressão para produzir performance financeira de curto prazo. Tais gerentes, "de rápido desenvolvimento", são promovidos ou realocados depois de uns poucos anos se o seu desempenho financeiro da marca for alto. Assim, o seu quadro de operação é de apenas um ou dois anos, e, em alguns casos, de apenas meses.

O mecanismo utilizado na maioria das empresas para se *proteger* de pressões de curto prazo prejudiciais à marca é a *supervisão geral* da alta direção. Revisando regularmente os planos da marca, aquelas iniciativas que sejam arriscadas para a saúde de longo prazo da marca podem ser modificadas ou canceladas. Tais vistorias apresentam dois problemas. Primeiro, os gerentes da alta direção estão também pressionando por resultados financeiros de curto prazo, e assim uma postura de defesa da marca agressiva pode reduzir a sua relação motivacional com os gerentes da marca. No mínimo, é embaraçoso primeiro fazer pressão para a melhoria das vendas, da participação no mercado e lucros, e então suspender uma promoção com base no julgamento de que ela possa enfraquecer algumas associações.

Segundo, a supervisão tende a se tornar pró-forma: não há qualquer garantia de que todos os programas e planos sejam revisados de uma forma oportuna.

Uma solução parcial, que tem sido implementada por diversas empresas, inclusive pela Colgate-Palmolive e pela Canada Dry, é ter um gerente de *brand equity*, com a responsabilidade de focar a proteção do *brand equity*. Esse profissional teria que medir o *brand equity* periodicamente, de modo a não só detectar sinais de possível erosão da marca como também aprovar os vários programas, propostos pelos gerentes da marca, que tenham o potencial de afetar as associações da marca.

GERENCIANDO OS DESASTRES

O mais dramático prejuízo enfrentado pela marca é um desastre afetando a sua imagem, e assim o seu valor. Não há poucos exemplos. Considerem-se os casos do Audi 5000, do Suzuki Samurai, da Chrysler, do Tylenol, da Nestlé e da AT&T. Em cada caso, o caminho utilizado para controlar o dano é instrutivo.

AUDI 5000

Os carros Audi 5000 fabricados depois de 1978 foram acusados de apresentar problemas de "aceleração repentina", o que resultou em publicidade adversa, culminando com uma apresentação no "60 Minutes", da CBS, em novembro de 1986. A resposta da Audi às críticas, culpando os motoristas americanos, pouco fez para arrefecer a situação, e as suas vendas desabaram de 74 mil, em 1985, para 21 mil, em 1989. A Audi redesenhou o carro para que o problema desaparecesse. Contudo, o fato de nunca ter admitido que o projeto original tivesse defeito (e, na verdade, pode ser que *não* tivesse mesmo) fez com que o novo projeto tivesse menos crédito.

Em 1989, houve alguma evidência de que a queda nas vendas estava diminuindo, em parte devido a dois programas oferecidos pela Audi para reduzir o risco de ter um carro com defeito: o "teste de utilização de três anos", envolvendo um *leasing* de três anos, estruturado com pagamentos mensais baixos; e o "valor de revenda garantido", pelo qual um valor de revenda de dois anos era garantido ser igual aos modelos comparáveis da BMW, Mercedes e Volvo. Ambos eram dispendiosos, refletindo o dano à marca, causado pela controvérsia da "aceleração repentina".

SUZUKI SAMURAI

O veículo esporte-utilitário de sucesso da Suzuki, o Samurai, foi atacado numa entrevista, em junho de 1986, pelo *Consumer Reports*, por causa de uma alegada tendência de capotar, embora os seus concorrentes tivessem o mesmo problema.¹² Em alguns dias, a Suzuki publicou anúncios com o testemunho de dez revistas de automóveis, ofereceu restituições de \$ 2.000, exibiu filmes de outros veículos capotando no "teste do Samurai" feito pelo *Consumer Reports*, e o acusou de fazer sensacionalismo para adiantar o seu esforço de uma década em promulgar padrões *rollover*. Dois meses depois, as vendas, que haviam caído demais, se recuperaram – embora o estrago certamente permanecerá por anos.

Em favor da Suzuki havia o fato de que os seus clientes eram (ou queriam sentir-se) jovens e amantes da boa vida. Os seus anúncios sob o tema "Para os motoristas que não 'querem crescer'" mostravam pessoas joviais saindo num Samurai, talvez para uma pescaria. O *slogan* do segundo plano perguntava: "Já não são suficientes as horas durante o dia em que você tem que ser um adulto?"

CHRYSLER

A Chrysler foi apanhada ajustando os odômetros de carros dirigidos pelos executivos da companhia. Lee Iacocca imediatamente declarou nos anúncios "Nós erramos", e, ainda, que os consumidores seriam compensados, e que aquela prática seria proibida.

TYLENOL

Alguém injetou algum veneno nas embalagens das cápsulas de Tylenol. A Johnson & Johnson imediatamente recolheu *todo* o produto, relançando-o somente depois de redesenhar as embalagens para torná-las mais resistentes e, assim, proporcionar uma clara visão da correção do problema. Ela também apoiou o relançamento com propaganda e promoção agressivas. Seis meses depois do incidente, tinha recuperado 95% de sua participação no mercado.

NESTLÉ

Em 1975, as queixas contra a Nestlé, a forma de comercialização de seus produtos, as fórmulas de alimentos para bebês (leites em pó) inadequadas para países do terceiro mundo culminaram com um livro, publicado na Alemanha,

chamando-a de "assassina de bebês".¹³ A Nestlé ganhou uma batalha de ação judicial contra o editor, mas perdeu a guerra, a despeito de uma campanha agressiva de relações públicas para convencer as pessoas de que estava praticando o bem, e não fazendo o mal. O resultado foi um boicote generalizado durante cerca de cinco anos, até que a Nestlé finalmente fizesse ajustes significativos no programa de marketing.

Os críticos haviam estado contra a Nestlé, quando esta associou os seus produtos com a saúde usando enfermeiras para os comercializarem, doando amostras grátis em hospitais, em geral, associando o produto com médicos e hospitais. Além disso, acreditavam que a Nestlé desencorajava a alimentação no seio materno por ignorá-la ou não enfatizá-la em todas as suas promoções, inclusive nos folhetos sobre alimentação infantil. A triste realidade foi que um subconjunto de consumidores usava o produto com água de má qualidade e vasilhames não esterilizados, uma combinação às vezes fatal para as crianças. Muitos dos consumidores afetados podiam (e deviam) ter utilizado o leite materno na alimentação. Naturalmente, para muitos outros, a fórmula infantil era inteiramente apropriada.

AT&T

A AT&T, competindo com o tema qualidade-e-confiabilidade, sob o *slogan* "A Escolha Certa", teve um enorme problema de *software*. Como resultado, os seus consumidores não puderam fazer metade de suas chamadas interurbanas durante um dia. A AT&T admitiu o problema, pediu desculpas aos consumidores, explicou o problema e o seu reparo, e proporcionou um dia de desconto para os seus consumidores. A concorrência, naturalmente, procurou rapidamente capitalizar sobre o fato, lançando anúncios como "Se tiver problemas com o seu fornecedor interurbano..."

RESPONDENDO A DESASTRES

É claro que todas as empresas são vulneráveis tanto a acidentes como a aqueles concorrentes motivados a explorar o infortúnio. Mas há maneiras de mitigar (se não evitar) tanto o desastre como o ataque dos abutres dos negócios. O melhor caminho para lidar com um desastre (além de contar com a sorte) é evitá-lo. Para esta finalidade, é útil criar cenários de piores casos sobre o que poderia acontecer se um produto for mal utilizado ou uma promoção mal interpretada. Com os cenários traçados, ações podem ser tomadas para reduzir a probabilidade de tais ocorrências. Por exemplo, a instabilidade do Samurai é bem conhecida. Um melhor projeto

poderia ter garantido que o carro fosse menos vulnerável a infortúnios que a sua concorrência (na verdade o era no mesmo nível). Um recurso como um livreto poderia ter encorajado os motoristas a se conscientizarem dos riscos, e a dirigir mais apropriadamente.

Uma segunda linha de defesa é detectar cedo o problema e tomar providências antes que o assunto se torne crítico. Tanto a Nestlé como a Audi tiveram muitos avisos; o desastre, em cada caso, borbulhou por anos antes de explodir. Se as suas ações finais tivessem sido tomadas bem mais cedo, teriam certamente evitado o prejuízo.

Quando uma publicidade adversa surge, a meta é reduzir a sua duração. A chave da questão é admitir o problema, e então repará-lo o mais rápido e convincentemente possível. O Tylenol é um excelente exemplo de como uma ação imediata pode controlar um desastre real. Se a empresa insiste que está certa, como a Audi e a Nestlé o fizeram, essa ação inevitavelmente precipita uma prolongada discussão pública, mesmo que ela esteja coberta de razão. Contudo, se a culpa for admitida imediatamente (como a Chrysler o fez), os críticos simplesmente não têm mais o que falar.

Em alguns casos, o caminho certo é absorver os críticos e tentar convencer os consumidores de que o problema é falso, como ocorreu no caso Samurai. É importante ser rápido e forte – a Samurai respondeu em poucos dias, evidenciando claramente que a concorrência tinha os mesmos problemas, muito embora o *Consumer Reports* fizesse crer de outra forma. Contudo, a estratégia de “Vamos absorver os críticos” tem grandes riscos. De uma forma um tanto peculiar, se for eficaz o suficiente para alcançar e criar impacto nas pessoas, haverá maior probabilidade de que muitos se recordarão (como com o Samurai) apenas do problema, e não da réplica.

Certamente, a Nestlé, embora tivesse sólidos argumentos, cometeu um erro levantando uma luta contra oponentes como a American Federation of Teachers e a American Federation of Churches. Nos primeiros seis meses de 1981, o *Washington Post* chegou a publicar 91 artigos de crítica à Nestlé. A torrente de críticas ocorreu depois de quatro anos de sofisticados esforços educacionais e de relações públicas pela Nestlé, mas somente empenhos simbólicos de modificar as suas políticas de marketing. O caso Nestlé mostra que os esforços de relações públicas não só podem ser ineficazes, como também podem avivar as chamas.

QUESTÕES A CONSIDERAR

1. Quais são as associações primárias e secundárias que a sua marca deveria desenvolver? São consistentes entre si, com os atributos da marca, e com as percepções estabelecidas da marca? Representam um ponto de diferenciação? Proporcionam uma razão-de-compra para o consumidor? Acrescentam valor pela transformação da experiência de uso? São todas realmente úteis?

2. Que sinais são importantes para cada uma das associações desejadas? Existem sinais não antecipados e indesejáveis? O que pode ser feito para estabelecer e reforçar as associações desejadas? Como utilizar publicidade, promoções de reforço da imagem, licenciamento, ou a ligação com pessoas, lugares, ou eventos?

3. Os programas que afetam as associações são consistentes ao longo do tempo? E quanto aos elementos do programa de marketing?

4. Que promoções produziram o destaque do *brand equity*? Existe algo associado à marca que seja digno de noticiário ou que possa suportar um esforço publicitário?

5. Quem, na organização, está encarregado de desenvolver e de proteger o *brand equity*? Essa pessoa tem metas conflitantes? Há em vigor sistemas para proteger as marcas contra promoções ou outras atividades que possam danificar o *brand equity*? O cargo de gerente do *brand equity* deveria ser estabelecido?

6. Que cenários de desastre podem ser criados? Que programas poderiam reduzir a sua probabilidade de ocorrência ou minimizar os seus prejuízos?